

# التدريب والتنمية

السنة الثانية - العدد الرابع - إبريل ٢٠٠٩ - السعر ١٠ جنيهات

مجلة علمية متخصصة - تصدر كل ثلاثة شهور

## كيف تعالج التوتر

## 3 إمكانات تميز الشركات



محمد يونس  
رجل الفقراء

## اللامركزية وتفويض السلطة

## إدارة الابداع عند زرزور

## التدريب

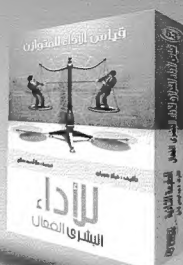
حتى يصبح مهنة  
من مهنة له



[tdmagazine@pmecegypt.com](mailto:tdmagazine@pmecegypt.com)

# EDARA BOOK.com

مركز الخبرات المهنية للإدارة  
جمهورية مصر العربية



أفضل ما كتب في الإدارة



**PM EVENTS**

The Event Of Events

NOT JUST AN **EVENT**

## التدريب والتنمية

رئيس مجلس الإدارة

دكتور / عبد الرحمن توفيق

tawfik@pmecegypt.com

رئيس التحرير

أ. حنان فكرى

فريق العمل

د. حاتم قابيل

دينا توفيق

تهانى نجيب

خالد محمد

إيمان مصطفى

للاستعلام

مجلة التدريب والتنمية

جمهورية مصر العربية

23 شارع عامر - من شارع الدقى

الحيزة / ص.ب. 338

الأورمان - رمز بريدى 12612

تليفون فاكس 33367980-37610317

37810396

مجلة علمية مهنية متخصصة

تصدر بترخيص من

نيوتشر للصحافة والأعلام (أوف شور)

ترخيص رقم 16057 لندن

لوزينج

مؤسسه الأهرام - الإدارة العامة للتوزيع

tdmagazine@pmecegypt.com

Printed by: Sahara printing company

حقوق النشر والطباعة : جميع المواد  
التجريبية محفوظة للجمعية ومن ملك  
خاص بها ولا يسمح بإعادة نشر أو طباعة  
أو حفظ أو نسخ أي من هذه المواد بدون إذن  
مسبق من الدكتور / عبد الرحمن توفيق

لا تعبر جميع الآراء وجهات النظر الموجودة  
بالجمعية بالتصورية عن رأى الناشر بل تعبر  
عن آراء أصحابها

### ٤ زرزور وإدارة الإبداع

الإبداع ... كلمة لا تخطو فقط على معاني رائعة وإنما على  
مقاييد المستقبل خاصة عندما نتحدث عن الإبداع فى  
مجال الطفل .

### ٦ كيف تعالج التوتر ؟

نمر جميعا فى حياتنا بالتوتر . وقد ينجح بعضنا فى التعامل معه .  
والبعض الآخر يتعامل معه بصعوبة . وكثيرا ما يسبب التوتر للناس  
مشكلات صحية وعملية . حتى ان الحياة أصبحت أكثر  
سرعة وتعقيدا

### ١٠ الإمبركزية و تفويض السلطة

فى ظل العولمة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة يشهد  
العالم العربى تغيرا جوهريا فى الاتجاهات والأساليب الإدارية  
التي عليها المؤسسات والتي تظهر ملامحها جلية فى  
التوجه نحو العمل الإمبركزى وتفويض السلطة .

### ١٢ تفويض السلطة وكفاءة الإدارة

تعالى الأجزاء الحكومية فى الدول النامية من مشكلة تفويض  
السلطة . ومن مظاهرها تركز السلطة فى يد عدد محدود من الرؤساء  
الأمر الذي يترتب عليه حدوث اختناقات فى العمل .

### ١٨ التدريب.. فن لا يصنع مهنة من لا مهنة له

المهنيون الصاطون من السماء... وذوو الباقات البيضاء ورباطات  
العنق الأخيمة والمصاطب السوداء... من جملة أجهزة الحاسب الآلى  
التي تجر على عجلات... ذوو الشعر الكثيف أحيانا من فرط  
استخدام المقويات والمحسّنات المظهرية.

### ٢٤ محمد يونس رجل الضمير

فى بنغلاديش حيث عثر الفقراء نهب أحد القادة المتمرزين من سبيل  
لإسعادهم ومساعدتهم فلم يجد إلى ذلك وسيلة إلا إفراضهم ليعملوا  
كان هذا الرجل محمد يونس مؤسس "جرامين بنك" بالتعاون مع مديره  
الإدارى عملاً على إفراض المال للفقراء .

### ٣٢ التغيير.. أدوات تمهيد الأفكار إلى نتائج

فى إطار ما يحدث حولنا من تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة  
فى مختلف المجالات على المستوى المحلى والإقليمى والعالمى  
ستلاحظ حقيقة واضحة تؤكد أننا نعيش فى عالم غير مستقر  
ودائم التغير . ويختلف تماما عما كنا نعيشه فى الماضى .

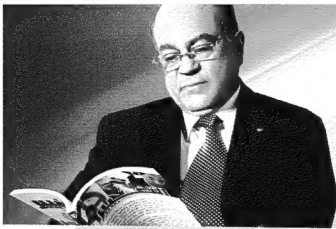
### ٤٠ مديرو الشركات البريطانية يفقدون الثقة

كبار المديرين فى أكبر ١٠٠ شركة فى المملكة المتحدة متشائمون  
حيال قدرة رؤسائهم التنفيذيين على قيادة تهم للخروج من الدراج  
الاقتصادى الحالى . حسب معلومات كشفت عنها دراسة ميدانية  
أجرتها مجموعة ماي الاستشارية .

### ٤٣ التوجهات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

إننا لا نعرف حتى الآن بشكل كاف كيف نستخدم قدراتنا  
للتصميم وخلق المناخ التنظيمى الذى يتيح التنمية البشرية..  
فالحقيقة المجردة إننا مازلنا بعيدين عن تحقيق إمكانيات  
وقدرات الموارد البشرية .





# رسالتى

المدرّب له مكانة راقية .. تقترب من مكانة  
المعلم والرسول.. صاحب الرسالة .. فهو يختصر  
زمن التعلم.. وينقل الخبرات الثمينة ويعفى  
المتدربين من الوقوع فى الأخطاء المتعارف عليها.

لذا فإن أهم أخلاقيات العمل فى مهنة التدريب هى أخلاقيات الإفصاح والمنح والعطاء والتبنى  
والالتزام بالوعد والتعلم من الصغار والكبار واحترام التباين.. والإحساس الدائم بنقص المعرفة  
والشغف المستمر للتعلم.

المدرّب المحترف أو بالأحرى المحترم هو من يحرص طول الوقت على إضافة الجديد.. فلا يتوقف دوره  
عند استهلاك معارف الآخرين أو نقدها أو نقلها بل يضيف إليها ويتفهم طبيعتها وظروف  
طرحها قبل أن يبادر بنقدها.  
المدرّب المحترف أو المحترم لا يبادر بوضع اسمه على معارف ليست من صناعته ولا يعدل تعديلا  
هزلا فيما وقع بين يديه بهدف إخفاء معالم الأصل حتى يسهل عليه سرقتها أو اقتباسها أو  
نسبها إليه.

إذا امتدت ثقافة Cut and Paste (القص واللصق) لمهنة التدريب حتى صارت بعض أدبيات التدريب  
الحالية أشبه بالتماثيل الفرعونية المنتشرة بمحلات ومتاجر السياحة.. نسخ من الأصل ولا  
تعكس من الحقيقة سوى (المسمى).

فالمدرّب ذو الأخلاق الحميدة يبدأ رحلة عمله وينهيها بالتعلم والعرفان والوفاء والعطاء.. أما  
مدرّب القص واللصق فيبدأ حياته وينهيها بمزید من القص واللصق حتى يفقد نقطة النهاية  
التي كان يسعى إليها عندما بدأ هذه المهنة الشريفة والاختيار لك عزيزى المدرّب.

دكتور عبد الرحمن توفيق

tawfik@pmecegypt.com

الإبداع... كلمة لا تنطوى فقط على معان رائعة

وإنما على مقاليد المستقبل خاصة عندما نتحدث عن الإبداع في مجال الطفل فهل للإبداع إدارة ؟ وهل للمؤسسات الثقافية التي تقدم الإبداع بكافة صوره نوع مختلف من الإدارة ؟ سائر المؤسسات الأخرى ؟

نعم فالإبداع رغم أننا لا نستطيع قياسه بالمقاييس الإدارية المعنادة إلا أننا



أحمد زرزور

نلمسه في المادة النهائية التي تقدمها المنشأة الثقافية أبداً كان مجالها سواء كانت اعلامية او فنية الخ ... فإذا لجحت المادة في النفاذ الى قلوبنا ومنحتنا اللذة العقلية التي يمدّها الإبداع الجيد للعقول نعلم ان هناك ادارة متميزة للمعطيات الثقافية التي انتجت لنا المادة النهائية، اما اذا فقدت المادة تشويقها وجذبها للمتلقي او انه اطلع عليها ولم تؤثر فيه تكون فشلت . وغالباً ما يكون ذلك لسوء الادارة .

وفي مصر تعاني مؤسساتنا الثقافية من الادارة النمطية التي لا يمكن ان تنتج ابداعاً وغالباً ما يدير المؤسسات الثقافية قادة تقليديون وحتى ان كانوا من المبدعين جدهم اذا ما اعتلوا كراسي المناصب ادارتهم الكراسي ولم يديروها وربما يرجع ذلك للثقافة التراكمية في مجال تولي المناصب القيادية ولكن لا بد ان يستثنى الإبداع منها

خصوصاً فيما يخص ابداع الطفل فانشطة الطفل الثقافية يجب ان تدار برؤى مبدعة . ومجالات الطفل لا بد ان يتولاها مبدعون لديهم القدرة على التجديد والابتكار وبث روح التفاؤل والامل وتنشئة جيل واع له رصيد من الحرية والانطلاق في التفكير من خلال تنمية المواهب . ولكن دائماً ما تخيب الامال امام الواقع المرير الذي يخضع للبيروقراطية الهدامة فالبيروقراطية العدو الاول للإبداع ولنا خير مثال فيما حدث مجلة الاطفال « قطر الندي » والتي أسندت الهيئة العامة لقصور الثقافة رئاسة تحريرها عام ١٩٩٥ ، للشاعر والمبدع احمد زرزور وهو الذي اختار اسمها ووضع لها منهجاً مختلفاً وسار بها لتصبح المجلة الأهم للطفل في مصر وبدأت تنتشر في بعض بلدان الوطن العربي .....

# زرزور وإدارة الإبداع

بقلم : حنان فكري

hanan.fkry@yahoo.com



تصلح لإدارة الإبداع إذ يقول زرزور :

## كنتم نعارضون السلطة الثقافية، الآن مصرتم سلطة أخرى ثقافية أيضاً؟

ويتساءل: « هل تخيلنا عن أطروحاتنا وقناعاتنا عندما وضعنا حركات الحياة علي مقاعد السلطة؟ هذا هو السؤال الجوهرى في تصوري، فكثير من الذين ظلوا خارج السلطة الثقافية - لظروف مختلفة - هم الآن أكثر سلطوية من السلطة نفسها، بسبب انخراطهم في العمل الثقافي الرسمي، وسوف يصعق البعض عندما نتاح لي الظروف ذات يوم، لأقدم شهادتي في هذا الشأن من خلال جارى الشخصية، في العمل الثقافي الرسمي الذي جمعني وإياهم - إذ كانوا الأكثر تبعية وإخلاصاً للرؤيتين . الذين يمنحون و يمنعون بعيداً عن حساباتهم جسور الإبداع التي لابد ان تقدمها للمجتمع الذي لا ذنب له في الأمور الادارية العتيقة البالية .»

للك هي تجربة زرزور مع إدارة الإبداع في مصر فهل تصلح هذه الطريقة للتعامل الإدارى مع المبدعين ؟.. هل تصلح مع متلقى الإبداع ؟ الاجابة متروكة لكل من يقرأ هذه السطور كل حسب قدرته على الإبداع وتلقى الإبداع .

فتح الباب لكل مبدعى مصر للكتابة والرسم والتحقيقات وشجع من لديه الموهبة على الكتابة ليقدم على صفحاتها المئات من المبدعين الشباب الكبار والصغار... حتى صدر قرار بتنحيته عن منصبه منذ ستة اعوام لأسباب غير معروفة وانهار توزيع المجلة وعزف الكثيرون عن قراءتها. إذ تغيرت سياسة تحريرها واتضح هذا من الرسائل التي قبلها المادة الاعلامية المتضمنة اياها. شعرت القيادة الواعية بالانحدار الذي اصاب خط المجلة فاسرعت بإعادة احمد زرزور الى رئاستها مرة اخرى بما رد له اعتباره ورد للقرارى الصغير ابداعا افتقده فترات طويلة واستمر الحال هكذا لمدة عامين ثم فوجيء الجميع برئيس الهيئة العامة لقصور الثقافة د. أحمد مجاهد منذ بضعة أيام يقبل زرزور ويسند رئاسة التحرير لآخر دون سبب واضح

ثم ادعى البعض ان السبب بلوغه السن القانونية للتقاعد. رغم ان القانون يمنحه الحق لرئاسة المجلة لان اختيار رؤساء تحرير السلاسل الثقافية التي تصدرها الهيئة لا يخضع لشروط السن .

## اعترض زرزور على قرار إقالته

هل يستطيع أحد ان يقبل الإبداع ؟ ابدأ ان الإبداع يظل في روح الكاتب أو الشاعر أو الفنان ؟

شريطة ان يخلص لإبداعه ولا يحوله لإداة للوصول الى نفوذ او اية فائدة أيا كانت . وما يدلنا على ذلك ما قاله زرزور نفسه على أثر إقالته ليبين كيف ان السلطة قد تغير المبدع وتمسك منه فينسى اصله كمبدع ليتشبث بسبيل ادارية عتيقة لا



# كيف تعالج التوتر؟

## حلول لم تجربها بعد

نمر جميعاً في حياتنا بالتوتر. وقد بنجح بعضنا في التعامل معه. والبعض الآخر يتعامل معه بصعوبة. وكثيراً ما يسبب التوتر للناس مشكلات صحية وعملية. حتى ان الحياة أصبحت أكثر سرعة وتعقيداً. وبعيداً عن الأساليب المشكوك في قدراتها على إدارة التوتر المعتاد. مثل الأكل والتمرنات وما إلى ذلك. فإن هناك بعض الآليات التي يمكنك استخدامها لتخفيف حدة التوتر في حياتك. وننوي هنا تغطية بعض هذه الآليات لمساعدتك في الحصول على العون للتغلب على التوتر في الحياة والحصول على الهدوء والاسترخاء.

فآليات الهدوء والاسترخاء موجودة منذ زمن طويل فكثيراً ما عرضها الباحثون والمتخصصون في علم النفس. وهنا لن نتحدث عن أمور غريبة أو غير مألوفة ولكن سنذكر أموراً قائمة على علوم واضحة. فبينما تتنوع عملياً كيفية تحقيق الهدوء والاسترخاء على نحو عميق. فإنها جميعاً تشترك في شيء واحد وهو استخدام هذه الآليات للوصول إلى حالة هدوء واسترخاء عميقة حيثما يصبح نبض القلب ومعدل التنفس ومعدل التفكير بطيئاً هادئاً. وقبل أن نصف الآليات المختلفة فإليك بأشور قليلة يجب وضعها في الحسبان. ومنها أن ما يفلح مع شخص ما قد لا يفلح مع آخر. فقد ينجح أسلوب ما معك ولا ينجح غيره من الأساليب. ونفس الأسلوب قد لا ينجح مع شخص آخر وتنجح الأساليب الأخرى وهكذا.

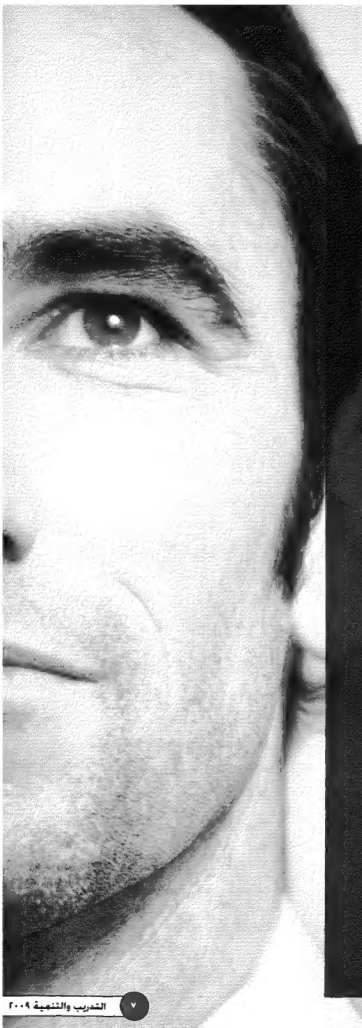
## آليات الهدوء والاسترخاء

### الهدوء والاسترخاء الذاتي

يعد الهدوء والاسترخاء الذاتي شكلاً سلبياً للاسترخاء فأنت لا تحرك شيئاً مطلقاً. أنت تستمع إلى شريط ما وتتخيل أن أجزاء مختلفة من جسدك تصبح ثقيلة. دافئة وهادئة.

إلا أن الهدوء والاسترخاء الذي نقصده هنا يختلف قليلاً حيث إنه يتضمن حركة بدنية تضم أجزاء معينة في جسدك واحدة كل مرة يدك. معصمك... حيث تمسك بالتوتر





ثم تدعه يذهب سواء بسرعة أو ببطء. وهنا تفصل بين مشاعر التوتر والاسترخاء بحيث تستطيع على نحو أفضل تحديد توترك وتتعلم كيفية التخلص منه.

**الهدوء والاسترخاء باستخدام التصوير الموجه**  
يختلف الهدوء والاسترخاء باستخدام التصوير الموجه عن سابقه. فهو يتضمن تخيلك لنفسك في بيئة محببة مثيرة للاسترخاء والهدوء على الشاطئ مثلا واستحضار تفاصيل التجربة على سبيل المثال الرمال على قدميك ودفء الشمس..

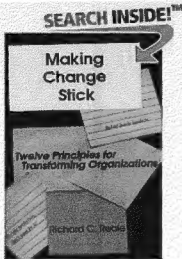
**التنويم الهنغاريبي الذاتي**  
التنويم الهنغاريبي الذاتي يتشابه مع الأساليب السابقة فهو يتضمن غالبا استخدام التأكيدات أو العبارات الإيجابية المريحة والتي بمجرد أن تصل إليك يصبح لديك إحساس عميق بالهدوء والاسترخاء.

**اليات اللاوعي**  
والتي يفترض أن تعمل بنفس الطرق السابقة. حيث أن الاستغراق في الموسيقى أو الأصوات الأخرى عبارات متنوعة ربما لا تستطيع سماعها في حالة الوعي ولكنها من المفترض أن تستطيع منطقة اللاوعي الاستماع إليها. ولسوء الحظ فإن هناك بعض القرائن القليلة أو ربما لا توجد دلائل على أن هذه الآليات تعمل كما ينبغي ولكن كما قلنا ربما تكون ناجحة معك. فإذا كانت كذلك استمر فيها.

**اليات التفكير**  
ويتم استيقاظ آليات التفكير من الفلسفة الشرقية ولكن الناس اكتشفوا أنه من الممكن استخدام تلك الآليات دون التقيد بالمعتقدات الدينية التي كانت ترتبط بها. ويتضمن ذلك عادة تركيز الانتباه على كلمة أو شيء بسيط والهدف منه هو تهدئة الذهن.

وأخيرا فبعض الناس يشعرون بالهدوء عندها يستمعون إلى أنواع معينة من الموسيقى وعادة الكلاسيكية منها. أو أصوات الطبيعة..

# عصا التغيير



من السهل على أي مدير شركة كبيرة كانت أو صغيرة التفكير في أن عملية التغيير مفيدة للشركة، ولكن في الواقع إحداث هذا التغيير في المؤسسات صعب ومعقد للغاية، فكيف يصبح سهلاً هذا هو محتوى كتاب "باستخدام عصا التغيير: ١٢ مبدأ لتحويل المنظمات" للمؤلف ريتشارد س. ربال الصادر عن "بوسيتيف امبيكت اسوسيات" للنشر في أغسطس ٢٠٠٥، ويتكون الكتاب من ١٦٥ صفحة مقسمة على ١٤ فصلاً، والذي تم اعداده خصيصاً

ومن أهم هذه المبادئ أن تعرف إلى أين أنت ذاهب؟، انفض الغبار عن مهام الشركة وحددها بوضوح، وأبدأ في ممارسة ما عليك، ولا تخف من خدأ أفكارك ومواجهتها فالدخول لعمرق التنفيذ يصل بك إلى النجاح، كما أنه لا يوجد شيء يصل بنا إلى إحداث تغيير ناجح داخل المنظمة أو الشركة أكثر من اعتمادنا على الاتصال الداخلي. فانهدام الاتصال الداخلي يشحن جو العمل بالشائعات والإساءات والسلبية.

انظر بشكل جدي نحو ثقافة الشركة، فمعظم الشركات يصعب اجراء التغيير فيها و يتطلب الأمر في هذه الحالة إحداث تغيير في ثقافة الشركة أولاً، فكثير من الناس يعاملون رحيل الأنظمة القديمة كرحيل الموتى الذي يقيمون له الجنائز. وذلك ليس لأنهم يحبون النظام القائم وإنما لان لديهم مشكله

هذا الكتاب حقاً جيد جداً.. هم جداً .. لا تحبهم بقولك .



تقارير

# وتفويض السلطة اللامركزية



دراسات

## تفويض السلطة وكفاءة الأداء



تحقيقات

## في أخلاقيات التدريب حتى لا يصبح مهنة من لا مهنة له



هذا الموقع

Findarticles.com

ملف العدد

## وتفويض السلطة

## اللامركزية



## عن اللامركزية الإدارية

هناك ثلاثة أشكال للامركزية هي:

-خفة المركز. أضعف شكل من أشكال اللامركزية، واتخاذ القرارات يكون بإعادة توزيع السلطة على المستويات الأدنى أو الإقليمية ضمن نفس المنظمة المركزية

-التفويض.. أكثر شكل من أشكال اللامركزية تداولاً. ومن خلال تفويض المسؤولية من قبل صناع القرار يتم نقله إلى أشخاص أو جهات تصبح شبه مستقلة. ولا يسيطر الجهاز المركزي للمنظمة كلياً على سير الأمور، ولكن في النهاية تقع المسؤولية على عاتق المفوض إليه.

-التمكين. هو النوع الثالث من اللامركزية، حيث يتم تحويل سلطة اتخاذ القرار كاملة إلى الوحدات التنظيمية المستقلة

وللامركزية الإدارية مجموعة من الزايا لعل أهمها. تخفيف العبء عن إدارة معينة أو عن الإدارات العليا. -السرعة في إنجاز المهام وتحقيق الكفاءة في العمل الإداري -

- تحفيز العاملين وتنمية الولاء والانتماء من خلال إتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في عمليات اتخاذ القرار ووضع الأهداف والرؤى.

في ظل العولمة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة يشهد العالم العربي تغيراً جوهرياً في الاتجاهات والأساليب الإدارية التي تسير عليها المؤسسات والتي تظهر ملامحها جلية في التوجه نحو العمل اللامركزي وتفويض السلطة، الذي أشارت إليه الأمم المتحدة في أحد تقاريرها السابقة بأنه شرط لا بد منه لتنفيذ الرؤى والأهداف وتحقيق كفاءة الأداء.

## مصطلحا اللامركزية والتفويض

محافظاً بحق الرقابة الكاملة على من فوض إليه تلك السلطة كما بحق له استرجاعها عند الضرورة. ومعنى هذا أن تفويض السلطة لا يعنى إطلاقاً التخلي أو التنازل عنها.

٢- المساواة .. فالرؤوس مسئول أمام رئيسه عن الاستخدام الملائم للسلطة الموضوعة إليه، وعن إنجاز المسئوليات والواجبات المحددة له. وهناك فرق بين المسئولية والمساواة فالرؤوس يكون مسئولاً عن إنجاز العمل المخصص له ويتم مساءلته - بواسطة رئيسه - عن الأداء المرصى لهذا العمل.

وكثيراً ما يتم التفرقة بين مصطلحي اللامركزية والتفويض فاللامركزية تتم بموجب قواعد تشريعية وليست منحة كما هو الحال في التفويض. كما أن المفوض يبقى مسئولاً عن نتائج الأعمال التي فوضها.

جاء «هنري مايك» ليدمج للمصطلحين قائلاً أن اللامركزية هي المصطلح الأعم والأشمل والذي يضم المصطلحين معاً الأول هو اللامركزية والتي يقصد بها تفويض الإدارة العليا المركزية للسلطات المناسبة إلى الإدارات الأخرى للقيام بمهام معينة عهد بها إليهم، والثاني التفويض والذي يقصد به تحويل السلطات إلى جهات أخرى ضمن الصلاحيات اللازمة للقيام بوظائف أو مهام معينة وكلت إليهم.

تعرف اللامركزية Decentralization بأنها عدم تركيز السلطة أي نشيتها وتوزيعها على مجموعة من الأشخاص في مستويات إدارية مختلفة في المنظمة أو على مستوى الدولة ككل.

ويعرف هـايت فايلود أحد العلماء في هذا المجال اللامركزية بوجه عام بأنها نقل للسلطات تشريعية كانت أو اقتصادية أو تنفيذية من المستويات العامة إلى المستويات الدنيا. كذلك نقل حق اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأدنى أو الفرع بموجب قواعد تشريعية. وبشكل أكثر خصوصية في الإدارة - فاللامركزية هي نقل وإسناد سلطة اتخاذ القرار إلى مستويات أدنى في التسلسل الهرمي التنظيمي.

اعتبر فايلود أن كل ما يزيد من أهمية الرؤوس في العمل التنظيمي يعد شكلاً من أشكال اللامركزية، وبالعكس فإن كل ما يقلل من أهميته يعد ميلاً نحو المركزية.

أما تفويض السلطة Delegation هو السماح بنقل السلطة من الرئيس إلى الرؤوس ويتضمن ذلك الخطوات التالية :

١- تحديد المسئولية. حيث تعنى المسئولية جميع الواجبات اللزم إنجازها لإتمام عمل ما.

٢- تفويض السلطة .. ويشمل التمكين والنيابة و يشير التمكين إلى الحق في توجيه تصرفات الآخرين أما النيابة فتعني أن مموض السلطة يظل

- زيادة الخبرات، الكفاءات والمهارات من خلال تفويض الصلاحيات والسلطة للمديرين والموظفين ما يساعد في زيادة المعرفة والتعلم

وتعتمد اللامركزية في المنظمات على نقل اتخاذ القرارات وتوزيع السلطة. وتنقسم بـسريان تدفق المعرفة والمعلومات والأفكار من أسفل إلى أعلى، ومحدودية نطاق حكم الإدارة العليا بينما تتوقف القدرة على

تطبيق اللامركزية الإدارية على عدة عوامل منها على سبيل المثال الفلسفة التي تؤمن بها الشركة، فإذا كان نمط التفكير يميل إلى الانغلاق أو إلى المكناتورية فلن تطبق فكرة اللامركزية، بينما الانفتاح واللين يمكنان المنظمات من تطبيق الفكر اللامركزي.

كذلك طبيعة المؤسسة والعاملين فيها فكما كانت المؤسسة كبيرة متعددة

الشراائح ستكون بحاجة إلى الإدارة اللامركزية متعاخوت انقسامات داخلية، أو فقدان قدرة على السيطرة . وإيضاً مدى الوعي والتطور الفكري للعاملين فكما ازداد الموظفون وعياً وثقافة كلما ازدادت إمكانية تقبل النظام اللامركزي ومجابهة المؤسسات، وبالعكس كلما قل الوعي والتفتح لدى العاملين كلما كان الأنسب تطبيق النظام المركزي في العمل الإداري

## التفويض جوهر نجاح المنظمات



مبادئها، إذ أن للتفويض مجموعة من المبادئ تؤدي إلى فعاليته .

أول هذه المبادئ مساواة السلطة والمسئولية . والذي يعني أن القدر المفوض من السلطة إلى الرؤوس يجب أن يلازمه قدر مساو له تماماً من المسئولية، فمجال السلطة المفوضة يجب أن يكون كافياً بما يسمح بالنهوض بواجبات العمل. ويرجع عدم تساوى السلطة مع المسئولية في كثير من المنظمات إلى أن السلطة الإدارية نادراً ما تملك القوة الصورية لإلحاز المسئولية، وأتباعاً دائماً محدودة سياسيات وإجراءات المنظمة فهي سلطة غير مطلقة.

أيضاً مبدأ حتمية المساءلة.. فبالرغم من إمكانية تفويض السلطة والمسئولية

ما سبق ذكره يتضح أن التفويض امر مهم حتى أن الأمم المتحدة أعلنت أن الهدف الأساسي له التشجيع على استخدام الموارد بصورة أكثر وتيسير نشوء منظمات أكثر مرونة واستجابة للمتغيرات وأكثر قابلية للتطور. ومن ثم تهتز الأداء بوجه عام، ولما كان الأداء يتحسن عندما يتم تفويض صلاحيات ومسئوليات إدارية مباشرة، إلى أوثق الناس صلة بالعمل فإن على المنظمات الحرص على توفير ما يلزم للمديرين من سلطته ومرونة للمساهمة في رسالة المنظمة.

خرجت سلسلة الإدارة من نتائج تقارير الأمم المتحدة حول التفويض بأن تفويض السلطة شرط لابد منه لنجاح الإدارات. وخاصة إدارة الموارد البشرية. كما أعلنت لجنة الخدمة المدنية الدولية الحاجة إلى تمكين الموظفين من المشاركة في القرارات التي تمس منظماتهم باعتبار ذلك أحد المبادئ التي يقوم عليها أسلوب الإدارة المطلوب.

وحتى يتم نجاح التفويض في المؤسسات، ولن يجب أولاً دراسته، وكيفية تطبيقه. ولن يحدث ذلك إلا من خلال التعرف على

## حتى ينجح التفويض؟

السلطات لتحقيق الهدف للمنوطة من أجله.

ذلك كانت أهمية التفويض واللامركزية التي تسعى إليها المنظمات في العالم المتقدم وسبب نجاحه. فهل تستطيع مؤسساتنا العربية من السير وفقاً لتلك المبادئ فتلحق بركاب التقدم الإداري الذي

أذاً لنجاح عملية التفويض يستلزم الأمر وضوح الأهداف والرؤى الموضوعية والتحديد الدقيق للمهام المطلوب تنفيذها وما يقابلها من سلطات منوطة، وانتقاء الموظفين القادرين على تحمل المسئوليات والانضام، ذلك مع الاستعانة بالوسائل الرقابية لضمان تنفيذ المهام واستخدام

إلى الرؤوسين إلا أن المساواة لا يمكن تفويضها. ومعنى هذا أن الحساب أمر لا غنى عنه أمام السلطات الممنوحة ولا يمكن تفويضه والحساب هنا مساو للمساءلة. يوجد أيضاً مبدأ وحدة القيادة.. ويعني أن الرؤوس لا يحاسبه إلا شخص واحد فقط هو رئيسه. ورغم وضوح هذا المبدأ إلا أن هناك أربع حالات شائعة تمثل خروجاً عنه :

أولها عدم التمايز التنظيمي بمعنى وجود مجموعات عمل غير متميزة أو غير واضحة الهوية من حيث المراكز التي تشغلها أو اختصاصاتها الوظيفية.

تخطى مستوى الإشراف الأوسط بمعنى تعتمد بعض المديرين تخطى مستوى أو أكثر من مستويات الإشراف الوسطى كذلك التجايل للتعهد لبدأ وحدة القيادة والذي يعنى خضوع الشخص الواحد لمراسيتين أو أكثر وذلك إذا ما خصص لفره واحد عملية أو أكثر بحجة أن عبء العمل قليل ولا بد من تسهل وقته بالكامل. وأخر حالة هي العلاقات الاستثنائية ويقصد بها تسلياك العلاقات الاستثنائية والتنفيذية خاصة عند استخدام السلطات الوظيفية

يؤدي بالضرورة إلى الرقي والتقدم الشامل في المجتمعات ؟ أم أنها ستطيقها دون الاهتمام بكيفية تطبيقها وعوامل نجاحها فيكون الأمر مجرد محاكاة فلا تناسب مع واقعنا وامكانياتنا وثقافتنا العربية ؟ أم أنها لن تطبق أصلاً ؟؟ سؤال لن يجيب عليه الا المستقبل .

# تفويض السلطة وكفاءة الأداء

## تطور تاريخي

في العهود الماضية وخاصة قبل الثورة الصناعية كانت النشاطات الإدارية للحكومات محدودة. ودورها يقتصر على جمع الضرائب لتمويل الحروب ومرافق الدفاع والأمن والقضاء. وبهذا المعنى فإن نشاطات الإدارات الحكومية كانت تنصب على حماية الأنظمة السياسية وتوفير الأمن والاستقرار لكل حكومة. وكان ضعف تدخل الدولة في الميدان الاجتماعي والاقتصادي أمراً طبيعياً ومنمашياً مع ظروف المجتمع السياسية والاقتصادية والاجتماعية في تلك الفترة. حيث كان الفرد يعتمد على نفسه في إشباع حاجاته الضرورية. وما على الحكومات إلا أن توفر له استتباب الأمن في الداخل والخارج حتى يستطيع أن يتصرف في مباشرة شؤونه المعيشية في أمن وسلام دائم.

ومرور الوقت تنوعت نشاطات الحكومات وإدارتها بحيث تلعب دوراً حيوياً في مجالات التعليم والتنمية الاقتصادية وبناء المؤسسات الإدارية. وذلك بقصد خلق تعاون متين وثقة متبادلة بين الموظفين وحكوماتهم. وبعبارة أخرى فلن بيئة العمل الجديدة فرضت على الإدارات الحكومية مساهمة روح العصر وتلبية احتياجات المواطنين في كل مجال. وبإيجاز فلن تزايد تدخل الحكومات في كل صغيرة وكبيرة تهم مواطنيها قد جاءت نتيجة لأسباب عديدة منها التقدم التكنولوجي والعلوم التطبيقية التي أحدثت انقلاباً في انتشار العلم والمعرفة ووسائل الاتصال الفكري والمادي والإعلامي. وما نتج عن ذلك من تغيير في مختلف المناحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية للدولة. وما ترتب على ذلك من تعدد وتنشعب في وظائفها.

ولواجهة هذه الزيادة المضطربة في وظائف الدولة وتعدد الخدمات التي تقدمها لمواطنيها أصبح لزاماً على الحكومة أن تحكم سيطرتها على الاقتصاد القومي بقدر الإمكان. وتسعى لتلبية احتياجات رعاياها ومطالبهم المتزايدة باستمرار. وهكذا أفسحت المجال لمواطنيها كي ينشطوا ويعملوا على تحسين مستوى معيشتهم والتمتع بالخدمات العامة والحاجات الأساسية مما يتطلب جهوداً مضاعفة من الدولة وجهازها الإداري في سبيل الإعداد والوفاء بهذه المطالب وحمايتها.

ونتيجة لهذا التغير الجوهري في وظائف الدولة وتوجهها نحو تلبية الاحتياجات الاجتماعية فقد ارتفعت وتيرة العمل الإداري. وتطلب ذلك



تعاني الأجهزة الحكومية في الدول النامية من مشكلة تفويض السلطة، ومنه مظاهرها تركّز السلطة في يد عدد محدود من الرؤساء، الأمر الذي يترتب عليه حدوث اختناقات في العمل، وتعطيل مصالح المستفيدين من أنشطة تلك الأجهزة وتأثر الروح المعنوية للمؤسسات. في هذا الإطار تناقش دراسة الباحث محمد به عبد الله العثماني أهم النقاط المرتبطة بهذا الموضوع والذي يعتبر حجر الزاوية في التنظيم الإداري، وذلك من خلال رسالة ماجستير منشورة بموقع جامعه نايف العربية للعلوم الأمنية. تهدف الدراسة إلى التعرف على الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة في عمليات التطوير، ورصد أهم العوامل الإيجابية لتجاذق التفويض، إضافة إلى تأثير تفويض السلطة على كفاءة الأداء.

فيه الحكومة المركزية بالوظيفية الإدارية، ولا تشتركها في ذلك أية سلطات أخرى قد أصبح في حكم المستحيل أن يتمكن أي مسئول من متابعة جميع أعمال إدارته. لذا لجأت غالبية الدول ومنها المملكة العربية السعودية محل دراستنا إلى التخفيف من حدة المركزية، ومنها من أخذ بنظام اللامركزية الإدارية الذي يهدف إلى توزيع السلطة الإدارية بين جهات متعددة، ومن ثم يجيء التفويض محتلاً مركز الصدارة في هذا الشأن باعتباره أحد الوسائل التي يتم بمقتضاها توزيع جزء من الواجبات وجزء من السلطة اللازمة لتنفيذ ذلك القدر الذي تم التفويض فيه.

وما تقدم يتضح أن عملية تفويض السلطة مرتبطة إلى حد كبير بنظام اللامركزية في الإدارة، كما أن للتفويض صلة قوية بما يسمى بالصلاحيات وفهم المسئوليات، فعند تفويض الصلاحية لابد من فهم المسئولية، ولابد من المحاسبة أو المساءلة للتوازن بين الصلاحية والمسئولية، فبالصلاحية تعطى حق الممارسة، والمسئولية تشكل الالتزام بممارسة الصلاحية المفوضة بين مؤتمنه سلامة ممارسة المهام

المتوقعة بين الرؤوسين.

وهنا تكمن المشكلة التي أجريت من أجلها هذه الدراسة حيث تتركز السلطة في مجتمعاتنا العربية في يد عدد محدود من الرؤساء الأمر الذي يترتب عليه حدوث اختناقات في العمل، وتعطيل مصالح المستفيدين من أنشطة تلك الأجهزة، وتأثر الروح المعنوية للمرؤوسين ونتيجة لذلك تتراكم المشاكل وتنخفض وتيرة العمل بسبب عدم التصدي للمشاكل في حينها، ويكمن جوهر المشكلة كما

غير أن هذا لا يعنى أنه يتعين على الرئيس أن يستأثر بالسلطة، ولا يفوضها لمعاونيه. فالانفراد بالسلطة يؤدي إلى الكثير من المساوئ والتعقيدات من الناحية العملية في ممارسة الاختصاصات المتعددة ما يعطى في النهاية نتائج متواضعة قد نؤدى إلى تعطيل سير المرافق العامة، كما أنه يفترض أن لكل إنسان جهدا وطاقة محدودة، وأن ما يطلب من هذه الجهود من أجل تحقيق الأهداف الكاملة داخل أى قطاع أو منظمة لا يستطيع أن يقوم به شخص واحد بل لا بد من الجهد المتكامل والتعاون



والتنسيق بين مختلف الوحدات داخل القطاع الواحد. وبالتالي تظهر أهمية تفويض السلطة أو الاختصاص في جزء منه، إلى أشخاص في نفس الوحدة. حيث يخول لهم القيام بهذه الأعمال بضوابط وشروط معينة ليتفرغ الرؤساء لأعمال الإدارة ووضع السياسات العامة والتخطيط داخل المنظمة التي يرأسها.

وهذا ما حدا بالكثير من الدحول إلى التحلي التدريجي عن النظام المركزي المتشدد. ذلك أن النظام الذي تستأثر

ازدياد عدد العاملين في الجهاز الإداري وتنوع اختصاصاتهم وتعدد مطالبهم حتى أصبحت الإدارة الآن تمثل مجموعه إدارات تعلق الواحدة الأخرى. وتولى كل منها قدراً من السلطات تباشره تحت إشراف الإدارة التي تعلقوها.

ويرى الباحث من خلال ما تقدم أنه نتيجة لازدياد وظائف الدولة وموظفيها، فقد تغير أسلوب العمل وأثمرت الجهود عن بروز اتجاهات ومبادئ عامة يتسم بها كل تنظيم إداري معاصر. ومنها اتخاذ أسلوب المركزية واللامركزية الإدارية في قطاعات ووظائف معينة مع الاتجاه نحو التفويض بالسلطة أو الاختصاص باعتباره ضرورة عملية يقتضيها التنظيم الحديث للجهاز الإداري

## التخصيص والتفويض

ولعل أهم نقطة ينبغي التركيز عليها هنا هي أن العمل المبني على الاختصاص يتطلب خديد مسؤولية الرؤوس أمام رئيسه المباشر عن استخدام السلطة المفوضة، إذ لا يمكن لرئيس أن يتهرب من مسئوليته عن الأنشطة التنظيمية الخاصة بالمرؤوسين.

فالمسؤولية لا تفوض، أى لا يجوز أن يخلص الرئيس من مسئوليته بالادعاء أن الخطأ هو خطأ المرؤوسين.

ولهذا فإن مسئول التنظيم عندما يبنى هيكل إيه منظمة عامة ويرتب وحداتها وفقاً للتناسل القيادي داخلها. نجده بين اختصاصات كل موظف، واضعاً نصب عينيه عدة اعتبارات متعددة كطريقة اختياره وموضعه في التنظيم ومركزه الوظيفي وتأهيله ومدى ما يتمتع به من خبرات علمية.

٥- النظام المركزي يلائم المرافق العامة التي تهدف إلى تقديم خدماتها إلى جمهور المواطنين. ليتساوى الجميع في تحمل التكاليف. ومقدار المنفعة.

٦- تحقيق العدالة والمساواة. إذ يجب استخدام أسلوب المركزية إلى ضمان درجة عالية من التماثل في التعامل مع جميع الوحدات الإدارية. بالإضافة إلى استقرار الإجراءات ووضوحها. الأمر الذي يسهل تطبيقها. وما يفرزه ذلك من السير المنظم للمرافق والحياة الإدارية بصفة عامة.

٧- يعتبر النظام المركزي ضرورة للتخطيط الشامل كما أنه يكفل استمرار السياسة العامة تجاه كل المجالات.

أما عن سلبيات المركزية فقد جاءت كما يلي:

١- نظام المركزية يتسم بالبطء والتعقيد والروتين لدى تنفيذ الأعمال

٢- أنه أسلوب غير ديمقراطي. حيث تتركز السلطة في أيدي فئة

من كبار الموظفين. يقتل روح المبادرة. قتل الطموح لدى المرؤسين وانخفاض الروح المعنوية. إذ لا تنح

عدم الفرصة في إدراكها لديهم من مؤامير بفترات يمكن أن

تصلح في تطوير وتحسين أنظمة العمل

٣- عدم تكوين صف للأروقة طائفة ينمى من حجم القرارات في السلطة

٤- نظام المركزية غير ملائم لمختلف الاحتياجات المتنوعة في مقدم المؤسسات

٥- عنصر البنى يبقى إلى عدم التكيف في مستوى العمل الاقتصادي والاجتماعي وما يزيد الحيرة بين المؤسسات ومن ثم بين الدول

أما نظام اللامركزية الإدارية فتقوم على أساس توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وبين هيئات إدارية مستقلة تخضع للسلطة المركزية في ممارستها لامتصاصها كما أنها تعني تفويض السلطة بين الأشخاص أو للمستويات الإدارية المختلفة في النظم وبالتالي لنق في اتخاذ القرارات ونعني بذلك فإن اللامركزية الإدارية هي سياسة إدارة تقوم على توزيع السلطة بين الرئيس ومعاونيه. حيث يقوم الرئيس بتفويضهم بعضاً من سلطاته حتى يتمكنوا من التصرف واتخاذ القرارات بما يحتملهم من الولاء بالانتماء التي تعهدوا القيام بها



أشار الباحث

في صعوبة التحرك دون الحصول على موافقات الجهات العليا. وذلك هو ما من كوار الصلاحيات وعدم الحصول على تفويض أصلي

## المركزية واللامركزية

ونظراً لما بحثه بعد ذلك إلى عرض تعاريف المفاهيم المركزية واللامركزية وعلاقتها بالتفويض بجانب مزايائهم وعيوبهم والمركزة بشكل أكثر إخصاحاً في تركيز السلطات الإدارية التي يدرجال السلطة وتتميزهم كما أنها هي الاحتفاظ بالسلطات في يد شخص أو مستوى إداري عالٍ وبالتالي حصر اتخاذ القرارات مع عدم السماح للمستويات الأدنى بالتصرف إذ بناء على تعليمات من المستوى الأعلى أو بعد موافقته

ومن أهم سمات اتساع المركزية في الإدارات كما رصدت الدراسة ما يلي:

١- مساهمة الرئيسين اتقار في الاطلاع على الحد كفاة والامسك بزمام الموقف في الجهاز الإداري

٢- يؤدي الحد بالمركزية إلى عدم حدوث الديمقراطية في القرارات

٣- النظام المركزي يجعل على تمتد ألا يكون يقوم بالتحديد وتدعيم النموذ

٤- يركز النظام المركزي إلى توحيد الإدارة في الدولة. ويجلب الأساليب الإدارية. بالإضافة إلى استقرار الإجراءات ووضوحها الأمر الذي يسهل تطبيقها. وما يفرزه ذلك من السير المنظم للمرافق والحياة الإدارية بصفة عامة



إن المركزية مظهر أساسي لتفويض السلطة. على أن المركزية واللامركزية هما مجرد اتجاهان يندرج وجود كل منهما كاملا وبغضه في التطبيق العملي. فلا يمكن تصور وجود المركزية المطلقة بحيث تتركز كل السلطات في يد الرئيس الإداري الأعلى للمنظمة. فهذا الاتجاه يعنى من الوجهة العملية عدم وجود مديرين مساعدين وبالتالي عدم وجود هيكل تنظيمي. ومن ناحية أخرى لا يمكن تصور وجود مركزية مطلقة حيث أن تفويض المديرين لكافة سلطاتهم يعنى تلاشى مركزهم كمديرين. ومرة أخرى سوف لا يكون هناك تنظيم. وهذا ما يؤكد على أن المركزية واللامركزية اتجاهان وليس هناك نمط محدد لاستخدام نموذج تنظيمي يعتمد على المركزية أو اللامركزية. فهناك مواقف وظروف تصلح فيها المركزية الإدارية. ومواقف وظروف أخرى تصلح فيها اللامركزية. والقيادة الحكيمة هي التي تأخذ بمزايا كل من الاتجاهين وتجمع بينهما في تنظيم إداري واحد.

وبصفة عامة تكون درجة اللامركزية الإدارية أكبر في الحالات التالية:

- ١- كلما زاد عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأدنى.
- ٢- كلما زادت أهمية القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأدنى.
- ٣- كلما زاد عدد الوظائف أو أوجه النشاط التي تتأثر بالقرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأدنى.
- ٤- كلما قلت الرقابة المفروضة على القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأدنى التي يسمح لها باتخاذ قراراتها دون حاجة إلى مواجهتها أو اعتمادها على سلطة أعلى.
- وعلى ذلك فالمركزية تعنى تفويض السلطة للمرؤسين لاتخاذ قرارات كثيرة. مع الاحتفاظ بالرقابة على أحداث معينة أساسية. أما التفويض فيعنى دفع السلطة إلى أسفل للمرؤسين

والعكس صحيح.

ويمكن النظر إلى المركزية واللامركزية هنا على أنهما مثلان قطبين أو حدين متباعدين يندرج وجود أي منهما كاملا ومنفردا في التطبيق العملي. حيث نحاول كل منظمة أن تعرف الدرجة المناسبة التي تحتاج إليها من كل من المركزية واللامركزية في ضوء طبيعة عملها وأهدافها والظروف البيئية التي تعمل بها.

## حدود اللامركزية



أما تفويض السلطة فيمكن تعريفها بأنها العملية التي يتم بمقتضاها إسناد الوظيفة وما يقابلها من سلطة إلى أفراد محددين داخل المنظمة. بمعنى تخصيص السلطة لشخص معين ليتمكن من القيام بواجبات محددة. كما يعرف التفويض بأنه دفع السلطة إلى أسفل من الرئيس إلى المرؤوس.

وبلاحظ استخدام كل من مصطلح اللامركزية والتفويض بالتبادل رغم أنهما لا يعنيان نفس الشيء إذ أن اللامركزية تمثل في تفويض السلطة إلى المرؤوسين في عدة قرارات محددة من السابق. وعلى ذلك يتصل تفويض السلطة بما يسمى لامركزية السلطة. وتتوقف درجة المركزية واللامركزية على درجة تركيز السلطة في قمة التنظيم أو تفويضها إلى مستويات تالية. فكلما زادت تفويض السلطة داخل التنظيم كلما زادت درجة اللامركزية.

فالتفويض كما يشير الباحث يركز على نقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس إذ يسمح للمرؤوس باتخاذ القرارات وهذا يعنى نقل سلطة اتخاذ القرارات من مستوى تنظيمي إلى مستوى أقل منه. وعلى ذلك فإن اللامركزية تعنى وضع السلطة وقوة اتخاذ القرار إلى المستوى الذي يتم عنده أداء الأعمال

وتوجد فروق ملحوظة بين منظمة وأخرى فيما يتعلق بعدد الوظائف فيها ومقدار السلطة المفوضة للمرؤوسين. ففي الواقع العملي ليس هناك مشكلة في وجود تفويض للسلطة في المنظمة أو عدم وجوده. حيث إن التفويض موجود في معظم المنظمات بدرجات مختلفة. لكن المشاكل التي يواجهها المدبرون الممارسون هي مقدار اللامركزية التي يطبقونها في منظماتهم. وكيف يقومون بتطبيقها إذا كانت هي الأسلوب المناسب.

وعليه فإن الباحث يرى أن المركزية واللامركزية ترتبط بتفويض السلطة. أي أنه كلما زاد تفويض السلطة في المنظمة كلما زادت اللامركزية فيها

وتتعلق المركزية بتحديد ماهية السلطة الواجب دفعها إلى أسفل للمرؤوسين. تطوير السياسات والقواعد الإرشاد المرؤوسين للحصول على تلك السلطة الممنوحة لهم بالإضافة إلى تنفيذ الرقابة اللازمة لضبط الأداء

وتؤكد الدراسة على أن اتباع أسلوب اللامركزية يحتم تفويض السلطة. فالمركزية كأسلوب إداري تنظيمي تتواجد وتتأكد عمليا عندما يمارس تفويض السلطة بطريقة منظمة ومنهجية في كافة أرجاء المنظمة. وذلك بإيجاد تقسيمات مستقلة نسبيا تفوض لها سلطات واسعة لاتخاذ القرارات. وعلى الرغم من ارتباط اللامركزية مباشرة بتفويض السلطة. فالمركزية تعني أكثر من ذلك إذ تعكس فلسفة التنظيم والإدارة. كما تتطلب الاختيار بعناية للقرارات التي يدفع بها إلى أسفل. وتلك القرارات التي يحتفظ بها لدى الإدارة العليا.

وعلى غرار إبراز مزايا وعيوب المركزية. فقد رصد الباحث أهم المزايا والعيوب المرتبطة باللامركزية. ومن أهم سماتها ما يلي:

١- تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق الإدارة العليا وتفرغها للقرارات الهامة. وعدم انشغالها بالشكليات الفرعية

٢- مساعدة التنظيم على سرعة الاستجابة لمتطلبات وظروف البيئة المحيطة.

٣- مساعدة المرؤوسين على زيادة خبراتهم والاستفادة من مواهبهم وقدراتهم في إنجاز الأعمال وتوحيثهم لشغل المناصب الإدارية العليا.

٤- رفع الروح المعنوية للمديرين والرؤساء في المستويات الإدارية الأدنى. نتيجة لشعورهم بالمشاركة الإيجابية.

٥- تحقيق مبدأ مهم من مبادئ التنظيم. وهو توازن أو تكافؤ السلطات والمستويات.

٦- ظهور الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة نتيجة لريادة حماس العاملين في المستويات الإدارية المختلفة ورغبتهم

واهتمامهم بحل المشكلات التي تواجههم.

٧- تطبيق اللامركزية يؤدي إلى توفير الوقت في إجراءات تنفيذ القرارات. ويؤدي إلى السرعة والمرونة نحو البت في الأعمال وحل المشكلات. وتلافي الأخطاء وتداركها.

٨- تساهم اللامركزية في توسيع الممارسة الديمقراطية حيث يشارك أبناء الإقليم في حكم أنفسهم بأنفسهم ويخلق الشعور بالمسئولية لديهم والرغبة في إخراج مشروعاتهم والحفاظ علىهم.

أما أهم مساوئ اللامركزية فتتمثل في:

١- تناقض وعدم اتساق القرارات المتخذة.

٢- ازدواجية الخدمات التي تستلزمها الإدارات المختلفة وزيادة التكاليف.

٣- صعوبة الاتصالات أفقيا ورأسيا. لأن الإدارات المختلفة تصبح شبه مستقلة.

٤- استخدام اللامركزية قد لا يجد التقدير الكافي من قبل بعض المرؤوسين الذين قد يسيئون استغلاله بالطريقة التي لا تحق الفائدة للتنظيم.

٥- بعض الأعمال لا يصلح فيها استخدام اللامركزية كالعلاقات المالية ومراقبة استخداماتها.

٦- الإقراط في اللامركزية قد يؤدي إلى إضعاف السلطة المركزية. كما يفقدها السيطرة على زمام الأمور والتأكد أن الأعمال تتم حسب ما هو مرسوم لها.

## التفويض الإداري

تخضع عملية التفويض لعدة قواعد يجب مراعاتها عند إعماله حتى يتحقق الغرض منه وهو تخفيف العبء. وسرعة إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية. ويركز الباحث في هذه الدراسة على ماهية التفويض الإداري وعناصره. وكيفية تأثيره على الأداء والعمل بالمؤسسات.

وللتفويض أكثر من معنى وزاوية

رصدتها الباحث وما يوهنا منها هو الجانب الإداري الذي تم الحديث فيه عن التفويض كعملية ضرورية حتمتها طبيعة التنظيم في الجهاز الإداري. لأن كثرة الموظفين في المنظمة وضغط العمل وكثرة الواجبات فيها جعل من المنطق أن ننسب المنظمة مستويات كثيرة من السلطة في جسم الجهاز الإداري يسند إليها تنفيذ الأعمال المختلفة وجعل الاتصال بينها ميسورا.

وهذا ما هيأ الفرصة أمام الرؤساء لتوزيع أعمالهم وسلطاتهم على من دونهم ذلك لأنهم لا يستطيعون القيام بها وحدهم. غير أن هذا لا يعنى تخلى الرئيس عن واجباته ومسئولياته وسلطاته لأنه لا يزال هو المسئول عنها فهو ملزم بإنجاز هذه الواجبات في أوقاتها المحددة. وعلى هذا الأساس فإن الرئيس الناجح هو الذي لديه القدرة على تفويض سلطته وأعماله إلى أبعد ما يمكن من المستويات الإدارية التي تحته. فالواجب يفرض عليه أن يقوم بالتخطيط ووضع سياسة العمل وعلى المرؤوسين التنفيذ.

كما أسهت الدراسة في شرح عناصر التفويض المتمثلة في الواجبات. السلطة. المسئولية. ويرى الباحث أنه من المهم لقيام المسئولية بالشكل المطلوب أن تحدد معايير قياسية للأداء مع تفهم العاملين لتلك المعايير وتقبلهم لها. ما يحقق مجموعه من المزايا على رأسها:

١- فهم طبيعة المهنة أو الوظيفة. والطريقة التي يجب أن تؤدي بها.

٢- منع ازدواج العمل وقيام أكثر من شخص بتأديته. وجعل قنوات الاتصال واضحة ومحددة.

٣- تجنب الفوضى عند بحث المسئولية. والحيولة دون وقوع احتكاك أو مضاربة بالأعمال الوظيفية. وما ينتج عن ذلك من سوء للإدارة وإضرار بالصالح العام.

ويرى العثمان أن السلطة والمسئولية وجهان لعملة واحدة. لذا يجب أن تكون السلطة معادلة للمسئولية وموازية

لها مع ملاحظة أن السلطة تفوض. والمسئولية لا تفوض. كما أن الالتزام الذي يقع على عاتق المفوض إليه نتيجة التفويض لا يخلو مسؤوليته أمام رئيسه الأعلى عن نتائج هذا العمل. فالمسئولية مشتركة بينهما. وبالرغم من أن اللوم يقع بالدرجة الأولى على المفوض إليه إن قصر في تأديته للعمل المفوض إليه. لذا فإنه لما كان المدير المفوض لسلطته لا يعفى من مسؤوليته عن أعمال المفوض إليه. لذلك فهو يحتفظ لنفسه دائماً بحق الرقابة على أداء المرؤوسين حتى يتأكد من أن السلطات المفوضة قد استخدمت استخداماً سليماً في إطار الخطط الموضوعة. والسياسات المقررة. ومن ناحية أخرى فإن توافر أساليب ووسائل رقابة محكمة يساعد على قيام الرئيس بتفويض بعض سلطاته لمرؤوسيه.

وللتفويض شروط ذكرها الباحث منها وجوب أن يكون التفويض مستنداً إلى نص يأذن به. حيث يجب أن يستند التفويض في الاختصاص إلى نص يجيزه. وأساس ذلك أن الاختصاص واجب يتعين على من ينط به شأن يمارسه بنفسه. ولا يعهد به لسواه. كذلك أن يكون قرار التفويض محدداً من ناحية الأشخاص والموضوع. وأن يكون جزئياً وهدفه الأساسي هو تخفيف العبء على الرئيس بتحويل جزء من اختصاصه إلى بعض مرؤوسيه. لذا فالتفويض جزئي لا كلي.

كما أشارت الدراسة إلى أهم المعوقات التي تعوق عملية التفويض في المنظمات سواء أكانت معوقات عامة أو شخصية. ومن أهم المعوقات العامة عدم تحديد الاختصاصات الشخصية. عدم استقرار إجراءات العمل. صغر حجم المنظمة ومركزها في مكان واحد. ومن أهم المعوقات الشخصية التعطش للسلطة. ضعف الثقة في المرؤوسين. الخوف من منافسة المرؤوس. ضعف ثقة المرؤوس في نفسه. واحتفاؤه حول رئيسه وعبرها.

أما تقييم الأداء فقد عرّفه الباحث بأنه العملية التي من خلالها يتم التعرف على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح فهي عملية قياسية لدى فاعلية وكفاءة الأداء الفعلي.

## نتائج وتوصيات الدراسة

وقد أظهرت نتائج الدراسة بعد عرض بعض تفاصيلها الفوائد التي يمكن أن يحققها تفويض السلطة في تطوير ومرونة العمل. وجاءت كالتالي:

- ١- تنمية الروح الابتكارية والمبادرة لدى المرؤوسين.
- ٢- عدم تعطل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري
- ٣- تقوية العلاقات الإنسانية عن طريق زرع الثقة بالمرؤوسين.

٤- إشباع الحاجات النفسية للموظف.

كما أظهرت النتائج معوقات تفويض السلطة في الواقع العملي للدراسة وجاءت كالتالي:

- ١- حساسية وأهمية بعض القرارات التي لا تقبل التفويض.
- ٢- عدم التكافؤ بين السلطة والمسئولية.
- ٣- عدم كفاية الحوافز التي تساعد على تقبل السلطة المفوضة.
- ٤- عدم التجانس بين مهام الرئيس والمرؤوس.
- ٥- حساسية القرارات التي لا تقبل التفويض.

أكدت أيضاً نتائج الدراسة العوامل الإيجابية لتفويض السلطة وهي:

- ١- وجود توصيف وظيفي واضح ومحدد ودقيق.
- ٢- تثبيت الخارطة التنظيمية للإدارة.
- ٣- إقامة أنظمة سليمة لمناخية التفويض.

٤- إيجاد توازن بين السلطة والمسئولية  
وأوضح الباحث في دراسته القوى الدافعة لنجاح عملية تفويض السلطة ومنها:

- ١- تنمية العلاقة الإيجابية بين العاملین.
- ٢- الارتقاء بمستوى الأداء والاستثمار الأفضل للوقت.
- كما يحمل التفويض تأثيراً فعالاً في كفاءة الأداء فيما يلي:
- ١- يزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الإضافية
- ٢- يعمل على زيادة كمية العمل المنجز.
- ٣- يزيد من القدرة على التكيف في الحالات الطارئة

## التوصيات

واختتم الباحث محمد بن عبد الله العثمان دراسته بعده توصيات منها:

- ١- إيجاد نظام يكمل الاستقرار الوظيفي للمبادرات والمرؤوسين بحيث يضمن معرفة من هو المفوض ومن هو المفوض إليه وما هي السلطات المفوض بها.
- ٢- وضع توصيف دقيق ومحدد للاختصاصات الوظيفية ليكون واضحاً لدى المفوض والمفوض إليه.
- ٣- أن يكون هناك تجانس بين مهام الرئيس والمرؤوس من خلال القيام بالمهام ذاتها.
- ٤- وضع آلية واضحة ومستقرة لنظم العمل وطرقه وإجراءاته
- ٥- تثبيت الهيكل التنظيمي للإدارة كي لا يفاجأ الموظف بتغييرات سريعة لم يكن مطلعاً عليها.
- ٦- أن تكون الصلاحيات والسلطات كاملة للمفوض إليه حتى يضمن أن يكون قراره مؤثراً

## حتى لا يصبح مهنة من لا مهنة له

المدرّبون العابطون مع السماء.. وذوو الياقات البيضاء ورباطات العنق الأنيقة والمعاطف السوداء... مع حملة أجهزة الحاسب الآلي التي تجر على عجلان.. ذوو القعر الكثيف أحياناً مع فرط استخدام المقويات والمحسنات المظهرة.. هم مع برسمهم على شفاههم ابتسامة محسوبة لا هي بالكبيرة إلى حد القهقهة ولا بالصغيرة إلى حد الابتسامات صفراء اللث.. إنما هي بيه هذا وذاك.. يحملون سير حياة ذاتية سابقة الإعداد لكل مناسبة ولك موضوع.

معهم كذلك وحدة الفلاش Flash التي عليها ما لظواهر مع المعينات البصرية والسمعية أو ما نعرفه بالباروبونت، يظفرون أبواب التنازع أو الرزق بغية الشهرة والانتشار وهزاحة الآخريه مع أرباب المهنة.

التدريب مهنة تنسج للجميع وبرغم أنها تتعلق بمجال الإدارة والسلوك الإنساني إلا أن التخصص (كما يعتقد البعض) ليس ضرورياً فيمكنك أن تكون مدرباً لأحد موضوعات الإدارة وأكثرها صعوبة مثل التخطيط الاستراتيجي أو التخطيط بالسيناريو.. حتى ولو كنت حاصلاً على بكالوريوس طب أسنان.. أو مندوباً لشركة أدوية أو حاصلاً على شهادة دار العلوم أو شريعة أو رافضاً بفرقة باليه - فالعبرة عند هؤلاء بشكليات مهنة التدريب من حيث اللبس والمظهر وأدوات العرض أما (المحتوى) فتلك قضية أخرى وبالنسبة لهم أيضاً تأتي بالمرتبة الثانية ويسهل لهم الحصول عليها أما بالافتقار أو الاختلاس أو (السرقه عيني عيك) فلا حقوق محفوظة ولا إطار من القيم مع أية تجاوزات هي أي اتجاه وكيف تطلب من تلك المنة قيماً أو أخلاقاً حميدة وهم يسعون إلى ما هو أهم وأقوى من المبادئ إنهم يسعون إلى الربح السريع والعمل السهل والوجبات التدريبية السريعة

### التدريب الذن؟

يقول خبير التدريب دكتور عماد عز الدين «لمهنة التدريب أصول وقواعد لا يطبقها أغلب العاملين فيها، فمن جانب المدربين فاعلمهم يسعون فقط لجمع المال، أما من جانب الشركات فتغفل عن تحديد الاحتياجات التدريبية إذ تمنح عاملها الدورات إما على سبيل المكافأة أو للحصول على شهادات الجودة مثل الأيزو وهناك جانب آخر يرتبط بالمدرب والذي يعد مادته التدريبية دون اللام بطبيعة

المدربين ولا الطريقة الأسس لتوصيل المعلومات لهم، فهو يلفن المدرب المعلومة وبعدها لا يعلم عنه شيئاً حيث تنقطع الصلة بينهما، فمن المفترض متابعة المدرب لكيفية تطبيق المدربين لما حصلوا عليه من معرفة خلال فترة التدريب وذلك لتقييم أسلوبه التدريبي أولاً ثم مساعدتهم على التطبيق العملي في مجال العمل، وهذا في الغالب لا يحدث.

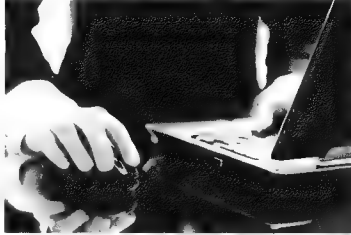
أما المدرب نفسه فنجدته حتى وإن فهم المادة التدريبية التي حصل عليها واستطاع تطبيقها في عمله، فهو لا يحاول أن يفيد الآخرين أو أن يعلمهم ما تعلمه، فالشركات لا تستطيع أن تمنح عاملها جميعاً الدورات التدريبية وإنما تختار البعض لينشروا المعرفة بعد ذلك بين سائر زملائهم كل في مجاله وهذا أيضاً لا يحدث.

## مدرسون... ولكن

يقول دكتور محمد عبد النبي -الأستاذ الزائر بالجامعات والمعاهد المصرية - وعضو مجلس إدارة الجمعية العربية لنظم تكنولوجيا المعلومات- إن عدم وضوح تخصصات المدرسين أحد أشهر العيوب التي يتسم بها المدرس الحالي. فنجد المدرس يوماً يلقى محاضرة في التسويق. وفي اليوم التالي يجده يتحدث عن البيئة.. هذا الرجل لا يستطيع تدريب الأفراد بفعله. فهو لا يملك الخبرة المتعمقة في مجال ما يعينه. ولعل المدرسين أصحابي العقليات المتحجرة غير المواكبين للنظريات وللمصطلحات الحديثة التي جرت في عالم التدريب هم أحد العناصر التي تؤثر

## العملية التدريبية

يستطرد دكتور عبد النبي : « فهم لا يحاولون تطوير أفكارهم أو متابعة ما يجد في عالم التدريب والإدارة فحينما ظهرت مصطلحات ومفاهيم جديدة يجب على المنظمات تبنيها والعمل بها مثل الإدارة بالضحك. الإدارة بالإيحاء ..



مازال هناك نوع من المدرسين لم تصلهم تلك المفاهيم فهم مازالوا يتحدثون عن المدير الحازم والإدارة بالقوة.

أن معظم المدرسين الآن تحولوا إلى ملقنين كل ما يفعلونه هو إلقاء ما في جعبتهم من معلومات تاركين المتدرب ناتها في كم من الأفكار غير الرتيبة وربما غير المفهومة فمهنه التدريب تقوم أساساً على التواصل بين المدرب والمتدرب وكلما تمكن المدرب من إشراك المتدرب وتحقيق التفاعل معه كلما كان أكثر براعة واحترافية. وكلما حقق التدريب أراضه وأهدافه. وإذا قمنا برصد أهم الممارسات التي أثرت في مهنة التدريب وأدت إلى تراجعها وتأخرها نجد ما تتمثل في:

- إشراك المشاركين في مشكلاته الشخصية (كطلب هدايا له في عيد ميلاده - تأخر أتعابه المستحقة - حجز مقعد للعودة على طائرة مختلفة - تصعيد التذكرة من سياحية إلى أولى- البحث عن وظيفة لأحد أقرانه.
- الإعلان عن إمكاناته في التسهيل للطلاب العرب للحصول على شهادة الماجستير والدكتوراه بالإشراف عليهم والتفاضي عن حضورهم المنتظم وطبعاً (كل شيء له حساب)
- الانفاق مع (الجهة طالبة العمل) التي يقوم بالتدريب بها بالعمل لديها كخبير تدريب دائم وبالتالي يصبح التدريب أوفر للطرفين
- قيام مدير التدريب بالتشديد على ضرورة اختيار كفاءات تدريبية متميزة لتنفيذ (مجموعة برامج) وبعد تنفيذ البرنامج الأول يبدأ مدير التدريب (بالتعاقد الشخصي) مع المدرسين - متجاهلاً التعاقد المبدئي الذي تم مع الجهة طالبة التأجيل - في الوقت الذي يتم فيه التنفيذ مع بعض المدرسين الذين قام بالاتفاق معهم خلسة.
- العمل لدى أكثر من عميل خلال نفس الفترة (أسبوع مثلاً) دون إخبار الجهة الأصلية أو الجهة المتعاقد عليها (صباحاً ومساءً)، والحصول على بدل إقامة وقيمة تذكرة السفر ومصروفات استخراج التأشيرة برغم حصوله عليها من التعاقد الأساسي
- الاعتذار عن تنفيذ الأعمال المتفق عليها للخطة الأخيرة نتيجة ظهور أعمال أخرى يفضل الخبير القيام بها (لأن فلسفها

- الغش التجاري عند الإعلان عن أنشطتهم التدريبية.
- الطعن في الزملاء من المدرسين الآخرين دون أدلة أو براهين.
- التناحر على فرص التدريب.
- الصراع على الأتعاب المهنية الأعلى
- سرقة المواد التدريبية.
- طباعة المواد التدريبية الخاصة بهم على نفقة شركات التدريب واستخدامها في شركات أخرى.
- ترك العمل قبل انتهاء المحاضرة لدواع شخصية كالسفر أو اصطحاب الأبناء من المدرسة..... الخ.
- إثارة غيرهم من المدرسين وحثهم على الاعتراض على أتعابه المهنية.
- الطعن في كفاءة زميل أمام إدارة مركز التدريب حتى يستحوذ على المهام التدريبية تخصصاً لهذا الزميل.
- التوصلية بالتدريب لدى مركز آخر وتوزيع المطبوعات الإعلانية لهذا المركز (خلسة) لأنه يعمل لدى المركز الآخر أو شريك به.
- التقدم بطلب العمل (كإعارة) للعمل لدى الجهة التي يقوم بالتدريب لها
- توزيع الكروت الشخصية على المدرسين وعليها وسيلة الاتصال به مباشرة للتعاقد بعيداً عن جهة التدريب (باسعار أقل).
- النقد الدائم لإمكانيات مركز التدريب وأسلوبه في العمل والإشارة للمستمره أنه يأتي للعمل هنا (مضطراً) أو تحت ضغط.

يشوبه من مدربين لا يستحقون فعليا هذا اللقب »

## سلاح التفرد

أما دكتورة نجوى موسى تقول « إن التركيز على خبرة المدرب هو أساس إصلاح العملية التدريبية، فليرفع كل مدرب شعار التفرد سلاح له مشيرا إلى خبرته وأسلوبه في العرض.

فالمادة التدريبية قد تكون متشابهة لدى الكثير لكن الفارق بين مدرب وآخر يكمن في ما لديه من خبرة. فممكنه من تبسيط وتسهيل الموضوع وعرض الأمثلة بأسلوب التناول الأفضل. و المدرب المحترف يجب ان تكون لديه القدرة على الجمع بين الجانبين النظري والعملي.

اما المدربون الذين يسعون في أغلب الأحيان للحصول على الشهادة فقط من وراء العملية التدريبية. فيجب عليهم استيعاب فوائد التدريب لتحقيق الفائدة لشركته ومجتمعه وهذا هو الهدف الذي من أجله تم منحه التدريب وليس من أجل الحصول على شهادة لا قيمة لها دون النشر بمحتوى التدريب ومحاولة تطبيقه.

المشهوره في تخصصها . اما خلال العامين الاخيرين تلقت بعض الدورات كانت بمثابة مضبغة للوقت بالنسبة للمدرب (وسبوبة) بالنسبة للمدرب حتى ان بعض المدربين لا يستخدمون الوسائل المساعدة في محاضراتهم بل يهتمون بتوزيع محاضرة من ورقتين معدة سابقا ولا يتورعون عن قضاء وقت المحاضرة في الدردشة او الرد على التليفونات الشخصية مما يثير غضب المتدربين ويقدم لهم نموذجاً سيئاً وقدوة فاشلة في المجال.

## الحلول

دكتورة هدى صلاح الدين رئيسة مركز إعداد القادة لإدارة الأعمال توضح قائلة: « حلا لهذا الوضع السيء فلابد من حصول المدرب على رخصة عمل. وهذا جهد يجب أن تبناه نقابة التجارين ولاسيما مع المدربين العاملين في المجال الإداري. وذلك حتى لا تصبح مهنة التدريب مهنة من لا مهنة له.

ايضاً هناك أهمية لوجود الجهة المانحة -نقابة التجارين- التي تراقب العمليات التدريبية ومنح التراخيص وتغطي الاعتمادات للمدربين الفعليين مما بعد بمثابة تنقية لعالم المدربين من كل ما

أكثر) بخمسين أو مائة جنيه!!!  
\* الدخول على الحاسب الشخصي للمدرب أثناء فترة الراحة ونقل الملفات الخاصة به دون موافقته أو علمه  
\* إلغاء الأسم أو العلامة التجارية للشركة صاحبة حق التأليف أو التصميم وإحلال علامة الشركة المتعاقد مكانها وذلك دون موافقة المؤلف أو القائم بالتصميم.  
\* إصدار شهادات حضور إضافية لفريق إدارة التدريب برغم عدم حضورهم للنشاط التدريسي وذلك تفادياً لأي اصطدام معهم قد ينهي بعدم التعاقد مستقبلا تطبيقاً للمثل الشائع (طباخ السم بيدوقه). أو « أطعم الفم تستحي العين».  
\* دعوة الأقارب والأصدقاء لتناول الغداء أو العشاء على نفقة الجهة المستضيفة.

## شاهد عيان

س. ل. ج. إحدى المدربات في مجال البيئة قالت : حضرت دورات تدريبية عديدة في هذا المجال أذكر أنه منذ سنوات كان المدربون أكثر قدرة على الصمود حتى نهاية الوقت المحدد للدورة التدريبية وأكثر نفاعاً وكفاءة ومن الأسماء





Most Popular Articles Most Pop

Business

- Vote For The New Seven Wonders of the World @ ...
- FAS 109: a primer for non-accountants - Financial ...
- Introduction to funds transfer pricing More »

Technology

- A mini-project in power distribution system harmonics ...
- Boost Mobile and AirG launch Boost HOOK mobile community
- Control of a four-level elevator

وعاشقو الرياضة لم يسهم منظمو الموقع إذ يحوي مقالات عديدة حول مختلف الرياضات من كرة قدم، سلة، يد وغيرها

ذلك إضافة إلى مواكبة التقنيات والتكنولوجيات الحديثة من خلال البحث في مجال التكنولوجيا الحديثة، سواء ما يخص الهواتف، الحواسيب، مواقع الانترنت وما إلى ذلك.

خدمة أخرى يقدمها الموقع وتتمثل في عرض أهم الأخبار المتعلقة بما تريد الحصول عليه من موضوعات في كل المجالات والأحداث الحالية حول العالم. كما يعرض أهم المقالات والموضوعات الأكاديمية التي تنشرها المدارس والجامعات والجهات المختلفة في شكل متسلسل مرتب ترتيباً أبجدياً. وموقع Bnet الذي يتبعه موقع Findarticles ينتمي في الأساس إلى شبكة Cnet التي تعمل على تقديم المواد الإعلامية التي تـد الناس بالخبرة والمعرفة، والتي تقدم خدماتها من خلال مجموعة شهيرة من المواقع هي Cnet، Bnet، Gamespot، Chow. والتي تعتمد فيها على مجموعة كبيرة من الخبراء، المتخصصين، والمبرمجين الذين صمموا المواقع لتحوي ملايين التسهيلات والمحتويات للمتصفح

وتمكنك شركة Cnet بمواقعها التي منها موقعها هذا أن تجذب ملايين المتصفح الباحثين عن الخبرة والتعلم من خبراء ومتخصصين، مؤلفين ومبدعين في شتى المجالات، حيث يتصفح تلك المواقع شهرياً أكثر من 14٠ مليون شخص من مختلف أنحاء العالم.

موقع www.Findarticles.com غني بكل ما نحتاج

إليه. استعن به لحزب من الاستفادة

هذا الموقع

# Findarticles.com

في عالم الأعمال تعدد المصالح والأهداف. وحتى تصل إلى ما تريد خفيقه سواء كمدير أو مدان، صاحب مؤسسة أو مجرد عامل بسيط بها. فإن الأمر يتطلب منك معرفة طبيعة العمل الإداري. ودراسة كيفية التعامل في أجواء الإدارة الحديثة بكل ما حمله من تغيرات، وتطلعات.

فالإدارة، التنمية البشرية، التدريب... من الأشياء التي لا غنى عنها في الواقع. ولا يمكن أن تصبح شخصاً ناجحاً في عملك الإداري مهما كان موقعك على السلم الوظيفي دون الاطلاع على المزيد حول هذه الموضوعات. لذلك فإنك موقع هذا العدد [www.findarticles.com](http://www.findarticles.com) فإذا كان هدفنا الأول حقاً هو أن يجعلك تعرف المزيد حول الإدارة والأعمال التدريب والتنمية. فقد اخترنا لك موقعاً جديراً حقاً بالتصفح يحتوي هذا الموقع على ملايين المقالات والموضوعات التي تم جمعها بدقة وعناية من آلاف المواقع والمنشورات لكبار الكتاب والمبدعين في مجالات متعددة.

فموقع Findarticles.Com، بمجرد فتحه ستفتح لك نافذة تضم العديد من الموضوعات ذات الصلة والتي سيمكنك بجدد الضغط عليها الحصول على كل المقالات التي كتبها كبار الكتاب حول تلك الموضوعات.

وإذا تصفحنا معك مثلاً للوضوع الأول في قائمة الموقع والذي يرتبط إلى حد كبير بموضوعاتنا الإدارية. لجده بعنوان الإدارة management. وبمجرد دخولك إياه تظهر لك كل المقالات والموضوعات الإدارية التي يمكنك البحث من خلالها والإطلاع على ما تحتاجه من معلومات وموضوعات. وإلى جانب الموضوعات الإدارية فيمكنك الإطلاع على موضوعات متعلقة بالاستراتيجيات التي يمكن إتباعها في عالم الإدارة والأعمال. بالإضافة إلى الموضوعات المرتبطة بالبنوك، الأنظمة المالية، الزمن، العقود.

وإضافة إلى الموضوعات الإدارية التي بدأت بها نظراً لأهميتها كما أشرنا وارتباطها بطبيعة مجتلنا. فإن الموقع يعرض كذلك كل ما يخص الفن حيث يمكن من اكتشاف الفن والإبداع. قراءه عروض الكتب المرتبطة بالفن. ومتابعة أحدث الموضوعات. الاحتفالات ومعرفة كل الأخبار المتعلقة بالفن والفنانين. ويوجد كذلك جزء خاص بالسيارات وما يتعلق بها من مقالات وموضوعات حول السيارات الحديثة والمستعملة. وكيفية الحصول عليها.

وللمهتمين بالصحة والغذاء يوفر الموقع آلاف المقالات المرتبطة بالصحة، أنظمة الغذاء، وكيفية تنظيمه. وأهم التمارين وكيفية القيام بها.

أما ما يخص المنازل وكل ما يتعلق بها من بيع، شراء، ديكور، تنظيم. فيوجد الآلاف والآلاف من المقالات والموضوعات.



# الإدارة بالكاريكاتير

©  
EFFAT  
2009



مهارات إدارة الذات وتفويض السلطة



# محمد يونس

## رجل الفقراء

### بنك الفقراء

في عام  
١٩٧١ نالت

بنجلاديش استقلالها عن باكستان فعاد يونس إلى بنجلاديش وأصبح عضواً في إحدى لجان التخطيط الحكومية. وعندما شعر بالملل من وظيفته قرر الاستقالة حيث أصبح رئيس قسم الاقتصاد في جامعة شيناجوخ. وبعد سنوات قليلة غمرت فيضانات مدمرة مساحات شاسعة من بنجلاديش مسببة الخراب والدمار تاركة وراءها ١.٥ مليون ضحية بعدها سافر إلى قرية جوبرا القريبة من شيناجوخ مسقط رأسه وأقرض ٤٢ من صانعي الأثاث مبلغ ٢٧ دولاراً بفائدة سمحت لهم بجني أرباح وسداد ما كان عليهم من ديون. وكانت تلك الصفقة هي البداية غير الرسمية لمشروع جرامين بنك الذي كان يهدف إلى توسيع برنامج التسليف الجزئي ليشمل المواطنين الأكثر فقراً في البلاد. وأتاح هذا المشروع منح قروض بقيمة تبدأ من دولار واحد وبفائدة تبلغ ٢٠٪ للمقروين الذين يراولون أعمالاً مثل الصيد في البرك. حياكة السلال، وزراعة الأرز. وقد لمصر جرامين (وتعنى الكلمة الريف) أن يصبح الرائد العالمي في الإقراض الجزئي وأن يصبح يونس "مصرفي الفقراء" وفي عام ١٩٧٧ وبعد أن درس كيفية عمل برامج القروض قرر القيام بالنقيض تماماً لما تقوم به المصارف التقليدية فيما يخص برامج التسليف، ثم حصل على إجازة سنتين من جامعه شيناجوخ للانضمام لمشروع جرامين بنك.

بعد أربع سنوات قدمت مؤسسة فوردر جرامين مبلغ ٨٠٠ ألف دولار كضمان للمصرفين التجاريين. كما قدم الصندوق الدولي للتنمية الزراعية قرضاً بقيمة ٣.٤ مليون دولار لاستخدامه في تمويل عمليات التوسع التي

في بنجلاديش حيث كثر الفقراء نخب أحد القادة المتميزين عن سبيل لاسعادهم ومساعدتهم فلم يجد إلى ذلك وسيلة إلا إقراضهم ليعملوا كان هذا الرجل محمد يونس مؤسس "جرامين" بنك بالتعاون مع مديره الإداري فعملاً على إقراض المال للفقراء. ويوصفه صاحب ابتكار بقدر بأنه لا ضرورة إلى ربط الإقراض بالضمانات فقد أسس مصرف "جرامين" لتقديم قروض صغيرة جداً للأشخاص الذين يعيشون في فقر مدقع موفراً لهم وسيلة لتوليد الدخل والعمل على الخروج من حالة الفقر. ومنذ بدأ عمله عام ١٩٧١ قدم جرامين أكثر من أربعة مليارات دولار على شكل قروض نحو ٣ ملايين شخص غالبيةهم العظمى من النساء

ولد محمد يونس

٢٩ يونيو ١٩٤٠ في

شيناجوخ بنجلاديش. وكان ترتيبه التاسع بين أخوته كتبت الحياة لأربعة منهم في حين توفي خمسة في سن الطفولة. وكان أبوه يملك متجرًا لبيع الحلي والجمهرات وأدوات الزينة للزنازن من المسلمين. وكانت أمه تساعد زوجها في إدارة المتجر أحياناً. وفي عام ١٩٥٣ استقل محمد يونس الفطار في رحلة عبرت الهند لحضور المهرجان السنوي الأول للكشافة الدولية في باكستان. وعزا في وقت لاحق الفضل إلى برنامج الكشفاء في إشعاره بالرافة والرغبة في رعاية الأشخاص الآخرين. بعدها حصل على منحة فولبرايت وسافر إلى الولايات المتحدة الأمريكية لدراسة علم الاقتصاد. ثم حصل على شهادة الدكتوراه من جامعة فاندربيلت في ناشفيل، تينيسي وأصبح بعدها أستاذاً مساعداً في الاقتصاد بجامعة ولاية ميدل تينيسي.

يقوم بها جرامين في خمس مقاطعات. ولسم يلبث أن أصبح جرامين مصرفاً خاصاً مستقلاً يبلغ عدد عملائه ٥٩٤ عميل في ٨٦ فرعاً. يقول يونس عن مصرفه «نحن لا نرتكب ما نهى الإسلام عنه من الإقراض بالربا لأن المقرضين هم أصحاب المصرف»

وتطور جرامين مع الوقت وأصبح لديه برنامج للإسكان

فاز بمرور الوقت بجائزة أغاخان الدولية للعمارة لما يميزه من قيام القرويين بتصميم منازلهم بأنفسهم . وفي ١٩٩٠ كان جرامين ويونس موضع برنامج ٦٠ دقيقة الذي تبثه محطة سبي بي أس. وتم إطلاق مصرف جرامين (دوج لمساعدة العمليات في الحياكة اليدوية على النول بإنتاج أقمشة جرامين شيك التي تم تصديرها إلى إيطاليا، فرنسا، إنجلترا، وألمانيا.

وما يدل على النجاح الباهر الذي حققته جرامين أنه في عام ١٩٩٤ حصلت على ٢٠ مليون دولار تقريباً من مؤسسة روكيفيلر. البنك الدولي. حكومة الولايات المتحدة، ألمانيا، والأمم المتحدة لإطلاق ١٥ مشروعاً متشابهاً

في ٢٧ بلداً. وفي غضون ثماني سنوات منحت هذه المشروعات ٤٤٤ مليون دولار على شكل قروض.

وفي ١٩٩٧ تم إطلاق شركة جرامين فون المحدودة وهي شركة تقدم الخدمات الهاتفية لمنظمي العمل في القرى. وفي العام نفسه ترأس يونس القمة الدولية للإقراض الجزئي التي عقدت في واشنطن دي سي. وفيها

تعهد المشاركون بتقديم القروض لمائة مليون عائلة تعد الأقر في العالم. وفي العام التالي كشف النقاب عن مشاريع جرامين الاستثمارية. كما بدأت شركة جرامين تكستائل ميلز المحدودة بإنتاج الأنسجة الصوفية وبيعها بليبها. حصل يونس على جائزة أندريا غاندي للسلام تقديرًا لمبادرته في مجال التسليف الجزئي. وهي واحدة من بين الكثير من الجوائز الدولية ودرجات الشرف التي منحت ليونس.

## برنامج التسليف للجرامين

وفي عام ٢٠٠٣ بدأ جرامين برنامج الأعضاء الكافحين وهو مبادرة تهدف إلى تقديم قروض صغيرة جداً للمتسولين. ولا يشترط البرنامج توقف الأعضاء عن التسول. لكنه يشجعهم على بيع سلع استهلاكية صغيرة مثل رباطات الشعر، الفاكهة.. وذلك بالتردد على البيوت في الشوارع للحصول على دخول مناسبة.

وجاء عام ٢٠٠٤ ليصل فيه عدد فروع بنك جرامين إلى ١١٩٥ فرعاً موزعه

على ٤٢٦٨١ قرية. ويعمل فيها ١١٨٥٥ موظفاً. ويبلغ عدد القروض التي منحها المصرف منذ بداية عمله حتى ذلك العام ٤,١٨ مليار دولار. قام المصرف على أساس تقديم ثلاثة أنواع من القروض هي: القروض التي تولد الدخل بفائدة ٢٠٪، قروض الإسكان بفائدة ٨٪ وقروض التعليم العالي بفائدة ٥٪.

وأخيراً وفي عام ٢٠٠٦ تم منح محمد يونس جائزة نوبل للسلام جراء أفكاره التي حلت مشاكل آلاف الأسر الفقيرة حول العالم. تكليلاً لجهوده وبنك جرامين في مجال الاقتصاد للقضاء على الفقر في الدول النامية ونشر الرخاء.

يعترف معظم المراقبين بأن إنجاز يونس في التوصل إلى حل مبتكر لمشكلة الفقر الدائم هو الحل الذي يعتمد على توفير ما يمكن الفقراء من العمل بدلا من المساعدات الحكومية وغيرها من الهيئات الخيرية. غير أن جرامين واجه انتقادات مؤخراً لأنه يقتصر على مساعدة الطبقة العليا من الفقراء الذين لا يحتاجون إلى سلف.

وفي المقابل يعرض تقرير نشر في ذي نيويورك تايمز مؤخراً مثالاً عن سيدة نصابة تدعى فيروزا اختارت العيش في

جورما ببنجلاديش وكانت قد اقترصت القليل من المال لاستثماره في مجالات عدة مثل تربية البقر. توفيراً للدروس الخصوصية لأطفالها... ويوضح التقرير بأن المقرضين من هذا البنك حتى وإن كانوا يأثرون من خلفيات متواضعة فإن البنك يساعدهم

والسير إلى الأمام بالنسبة



محمد يونس

ليونيس يعنى إنسان صحة ما يعتقد بأنه صحيح. وليس مجرد الدفاع عن قضيتته. وبعد أن وجهت انتقادات بأن جرامين يتعامل فقط مع الفقراء متوسطي الحال نسبياً. عزم يونس على إثبات أنه يمكن للتسليف الجزئي أن يفيد حتى الأشخاص الأكثر فقراً. ولإثبات ذلك أطلق يونس وجرامين برنامجاً في عام ٢٠٠٤ يستهدف عشرة آلاف منسول في مختلف أنحاء بنجلاديش. فيقول يونس «ذهبنا إلى هؤلاء المنسولين وقلنا لهم انظروا! لم لا تفكرون وانتم تنتقلون من بيت لآخر طلباً للمال في عرض بعض البضائع. خذوا معكم بعض الخلي أو الشموع». فالآن يمكنكم التسول أو المتاجرة. ويمكنكم بيع بعض السلع للبيوت. والتسول مع البعض الآخر

وقد وضع جرامين قواعد خاصة بالمتسولين لتشجيعهم على الافتراض ومنها مثلاً أن القوانين التي تسير في المصرف بأسره لا تسير عليهم حيث يمكنهم وضع قوانين خاصة بهم... وبعد أن لفتت تلك العبارة وأمثالها انتباه المتسولين استجاب الآلاف منهم لبرنامج جرامين ويمكن رؤيتهم الآن يبيعون الكولا مثلاً للزنان. وقد بدأوا في التخلص من الأوعية التي كانوا يضعون فيها الصدقات واستبدلوها بصناديق نقود. وأصبح المتسولون رجال أعمال.

ومع حدوث تلك التحولات بأمل يونس في أنها ستساعد في إثبات أن الاحسان هو الدافع وراء البرامج التي يشرف عليها كما يرى يونس أن المعرفة تلعب دوراً حيوياً في التخلص من مشكلة الفقر. فيقول «إن المعرفة

هي جوهر كل شيء». وأن النظام التعليمي عليه ألا يدمر ما لدى الطلاب من إبداع وحيوية. كما يعتقد بأنه ينبغي تطبيق النهج نفسه في برامج معالجة محاربة الفقر.

## مستويات الفقر



قبل ثلاثين عاماً من الآن عندما كان يونس في بداية رحلة قانته إلى تأسيس جرامين بنك. كان الفقراء القرويون في بنجلاديش يشكلون سوقاً لم يسبق أن عرفها أحد بشكل واضح. وفي العام ١٩٧٤ قضت مجاعة دامت لفترة طويلة على سكان العديد من القرى الصغيرة في البلاد. وعمل يونس الذي كان حينها أستاذاً مدرساً لمادة الاقتصاد في جامعة شينجاو على تسخير المساعدة التي قدمتها وسائل الإعلام في لفت الانتباه إلى الأعداد المتزايدة من حالات الوفاة الناجمة عن المجاعة. ثم عزم على تركيز جهوده في محاولة زيادة معدلات إنتاج الغذاء في إحدى القرى الصغيرة والتي تدعى جويرا. القرية من منزله. وفي تلك السنة نجح في مساعدة المزارعين في تحسين نظام الري ما سمح لهم بزيادة محصول

الأرز في تلك الأراضي التي لم يسبق أن استخدمت من قبل.

علمت هذه التجربة يونس شيئاً برهنت الأيام أنه سيلعب دوراً كبيراً في مستقبل التسليف الجزئي. فقد توصل إلى أن الفقراء ليسوا كلهم متشابهيين. وأنه توجد مستويات متفاوتة للفقر وفقاً للظروف التي يعيش فيها الفرد وبالرغم من ذلك يرى يونس فشل المنسولين الحكوميين والخبراء الاقتصاديين وعلماء الاجتماع في التمييز بين تلك الشرائح فعندما وضعوا برنامجاً يهدف إلى التخفيف من حدة الفقر نظروا إلى الفقير على أنه شخص عاطل عن العمل. أو لا يملك أرضاً. أو شخص أمي. ويرون أن الفقير يجب أن يكون بيته مسقوفاً بالقش العفن. ويغاني من سوء التغذية.

## كل هذا اليونس

يرفض يونس تلك المفاهيم مؤكداً على أنها تجاهلت تماماً النساء والأطفال. وعلى ذلك بدأ في تقسيم الفقراء بناءً على المنطقة. الوظيفة. الجنس. السن... وحدث مراراً عن قصة تعرفه لأول مرة على إمكانات النمو المتأصلة في الفقر. وفي زيارة له لقرية جويرا عام ١٩٧١ التقى بسيدة تبلغ من العمر واحداً وعشرين عاماً كانت تجمع حزمة من القصب أمام منزل متهدم بنيت جدرانها من الطين للتفتت. واكتشف يونس بعد أن تحدث إلى تلك المرأة أنها تجني يومياً سنتين

وهو مبلغ بالكاد يكفي لإطعام شخص واحد ناهيك عن إطعام أطفالها الثلاثة وكسوتهم وإرسالهم إلى المدرسة. ونتيجة لذلك يقول يونس « أديتوا بالفقر المؤبد. والعيش بما يسد الرق. مثل أمهم وأبهم من قبل. ولم اسمع أن أحداً عانى لأنهم لم يملك ٢٢ سنتاً.

وفي ذلك الأسبوع أعد يونس وطلابه في الجامعة لائحة بالأشخاص الآخرين في قرية جويرا الذين كانوا مضطرين إلى الاعتماد على الوسيطاء أو مقرضي الأموال من أجل الحصول على لقمة العيش منهم. وتضمنت اللائحة أسماء ٤٢ شخصاً منهم من اقترض ٨٥٦ ناكاً أي أقل من ٢٧ دولار. وذكر يونس في أحد كتبه « كل هذا البؤس موجود في تلك العائلات جميعاً. وكل ذلك لأنهم كانوا بحاجة إلى ٢٧ دولاراً.

وبعد ما تبين يونس تلك الحقائق بذل المزيد من الجهود والتي أسفرت في نهاية المطاف عن بنك جرامين والذي يعد بمثابة «مؤسسه تقدم القروض لأولئك الذين لا يملكون شيئاً» من قبهم أولئك الذين لا يملكون أي ضمانات ولا تاريخ سابق في أخذ السلف. وكان هدفه تحويل هؤلاء القرويين إلى منظمي أعمال عبر إقراضهم المال لكي يبدأوا أعمالهم

التجارية الخاصة مثل صناعة الأثاث. إنتاج البيض. حياكة السلال. والتي عادة ما تكون مهلة تسديد القروض التي تتراوح بين دولار واحد ومائة دولار لسنة واحدة بمعدل فائدة ١٦٪ بداية. ثم ٢٠٪ بعد ذلك. ويشترط أن يبدأ المستفيدون بسداد الدفوعات بدءاً من الأسبوع الثاني لحصولهم على القرض. كما يمنح البنك القروض للمجموعات المتكونة من خمسة أفراد بما يضمن سداد القروض التي تم الحصول عليها.

كما أن معظم المستفيدين من قروض جرامين من النساء والسبب هو أنهن الأكثر جدارة بالثقة من الرجال وغالباً ما ينفقن ما جنيتهن من أرباح على عائلاتهن. وعندما كان يُسأل يونس عن سبب تفضيه فوائدهم من القرويين كان جوابه التقليدي بأنه يتحدى أي شخص يدير مصرفاً للفقراء ويعرض أسعاره فوائده أقل من تلك التي يعرضها.

انبع يونس نهجا مخالفا لمن يرون بأهمية تعليم الفقراء كيفية البقاء

كيفية البقاء

قبل منحهم القروض. فبالنسبة إلى يونس كان رأيه هو « إقراضهم المال أولاً فالفقراء ليسوا بحاجة إلى أن نعلمهم كيفية البقاء. لأنهم في الأصل يفعلون ذلك. وحقيقة كون الفقراء على قيد الحياة هي خير برهان على توافر تلك الصفة فيهم». لذلك بتوفير الفرصة لهم سننتج وضع المهارات التي يعرفونها موضع التنفيذ فوراً

وببدو أن ثقة يونس بأهمية القرويين في الحصول على السلف أثبت ثمارها فبحلول عام ٢٠٠٤ بلغ إجمالي القروض التي قدمها المصرف ٤,١٨ مليار دولار. تم تسديد ٣,٧٨ مليار دولار منها. أي أن معدل استرجاع المال بلغ ٩٩٪ والإقراض الجزئي الذي بدأه يونس انتشر بعيداً جداً خارج حدود بنجلاديش.

وفي النهاية فإن رؤية محمد يونس تلتخص في بناء عالم خال من الفقر. فقد كتب في Bonker to the poor «سيكون الانجاز المتمثل في إيجاد عالم خال من الفقر أكبر من كافة هذه الانجازات إضافة إلى انه سيعمل على تعزيزها وسيكون عالماً يمكننا جميعاً أن نفخر بالعيش فيه».



# أقوال

## مأثورة عربية و عالمية



المهارات العظيمة تنضج متأخرا	حكمة يابانية
حتى أقوى شخص يمكنك أن تعرف مفتاحه	حكمة فرنسية
الفضائل لا تهرب عن الشركات إلا لوجود المهملين	حكمة جامايكية
تواضعوا لمن تتعلمون منه ولن تعلمونه ولا تكونوا جبابرة العلماء	الإمام علي بن أبي طالب
ليست الشجاعة ألا تشعر بالخوف. إنما الشجاعة أن تتغلب على الخوف الذي ينتابك	الروائي الأمريكي هوارد فيليب
أعظم ما تدفع به إساءة المسيء أن تنسى إساءته إليك	الحكيم والمصلح الإغريقي سولون
إن الحقيقة أساس النجاح. هي أم التمدن وابنة الحياة الشريفة ومظهر كل أدراك العالم	الأديب اللبناني أمين الريحاني
المال سماه إن كثرته بقى سماه وإن نثرته اخضب وأنتج	الكاتب والفيلسوف الإنجليزي بيكون
ما نفعه بسرعة لا نفعه بإتقان	القائد الروماني يوليوس قيصر
إن الإنسان طيب بطبيعته ولكن المجتمع أفسده	جان جاك روسو
أنت لست في حاجة إلى أن تنظر في السماء لتقول: أمنت بالله. و لكن يكفينا تراه تحت قدميك: آية ورقة شجر. آية زهرة. آية حشرة. خذها و تفرج على الإعجاز	أنيس منصور
أبدأ بفعل ما هو ضروري. ثم أفعل ما هو ممكن. وفجأة ستجد نفسك تفعل المستحيل	القديس فرنسيس
العقل الإنساني كالمظلة... يعمل أفضل وهو مفتوح	والتر جروبيوس

ما تعاضم أحد على من دونه إلا بقدر ما تصاغر إن فوقه

الفيلسوف المتصوف  
الفيلسوف أبو حيان

الوطنية تعمل ولا تتكلم

المصلح الإجتماعي  
قاسم أمين

اسلك سبيل أهل الحق. وإذا نهضت على رجلك فمد يدك إلى العاشرين

الإمام الشيرازي

المهم أن يلقى الإنسان حياته باسمًا لا عابثًا. جادًا لا لعبًا وأن يحمل نصيبه ويؤثر الناس بما يؤثر نفسه من الخير

الأديب المصري  
د. طه حسين

التغيير صعب ولكنه ضروري للبقاء

الكاتب والمخاضر  
الأمريكي لي براون

الحياة هي التغيير. التغيير هو النضج. والنضج هو أن تستمر في تطوير شخصيتك إلى ما لا نهاية

الفيلسوف الفرنسي  
هنري بيرجسون  
جيمس بولدين  
الكاتب الأمريكي

ليس كل ما تواجهه يمكن تغييره ولكن لا يمكن تغيير شيء إلا بمواجهته

الشاعر أحمد شوقي

دقات قلب المرء قائمة له. إن الحياة دقائق وثوان

المغنية التشيلية  
فيوليتا بارا

لا تبك إذا ذهبت الشمس. فدموعك ستحجب عنك رؤية النجوم

والمؤلف الأمريكي  
هارفي ماكاي

احذر بترك قبل أن يصيبك العطش

مؤسس شركة فورد العالمية  
هنري فورد

العمل الذي لا يولد أي شيء إلا المال هو عمل فقير

رئيس الوزراء البريطاني  
وينستون تشرشل

ثمن العظمة هو المسؤولية

الإمام علي بن أبي طالب

علموا أبناءكم غير ما تعلمتم. وأعدوهم لزمان غير زمانكم

الفيلسوف اليوناني أرسطو

روح العدالة هو الاعتدال

عالم الفيزياء  
ألبرت أينشتاين

انظر بعمق في الطبيعة وسوف تفهم كل شيء أفضل

الشاعر اللبناني  
جبران خليل جبران

لولا الضيوف لكانت البيوت قبوراً

الروائي المصري محمد عبد  
الحليم عبد الله

الضعيف في أمر يكون دائماً شديد الإدعاء فيه

الفيلسوف اليوناني  
سقراط

ليس من الصعب أن تضحي من أجل صديق . الصعب أن تجد الصديق الذي يستحق هذه التضحية

الروائي الفرنسي  
أندريه مورا

ينبغي لنا أن نحب البشر كما هم. لا كما نحب أن يكونوا

## 3

إمكانيات تمديد  
الشركات

كيف تستطيع استراتيجيات الأعمال إضافة قيمة لشركة ما؟ وما الذي يميز الشركة الناجحة؟ هذا السؤال يعد واحدا من أكثر الأسئلة التي يسألها كبار المديرين والمسؤولين.

الشركات المميزة حقا في سوق العمل هي صاحبة السمات والمزايا التي لا تتوافر لغيرها. ومن ثم فهي الأقوى والأفضل بين المنافسين لدى العملاء. وفي أساسيات نجاح المؤسسة يجادل جون كاي - صاحب فكرة الثلاثة إمكانيات المميزة للشركات والتي عرضها في كتابه "foundations of corporate success" - في أنّ أفضل الأعمال تستنبط قوتها من البنية المميزة للعلاقات بين الموظفين. والعملاء. والموردين. ويفسر لماذا وباستمرار تكون هذه العلاقات هي أساس المرونة والاستجابة نحو التغيير والتطوير والوصول إلى القمة.

## الإمكانيات المميزة الثلاثة

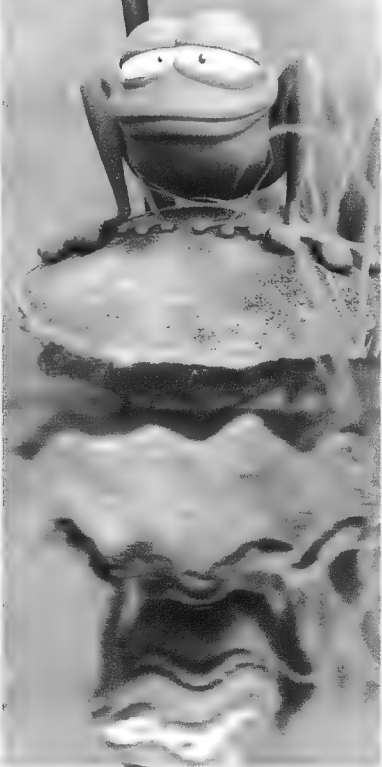
ووفقا لجون كاي فإن هناك ثلاث إمكانيات مميزة تستطيع الشركة تملكها خلق قيمة مضافة وتحقيق ميزة تنافسية. وذلك من خلال:

- خبرة العميل الخاصة.
- علامات الجودة.
- العروض. والتجارب المجانية.
- الضمانات.
- الالتزام والوفاء بالوعود.
- التحالف والترابط مع علامات تجارية أخرى.
- الاعتناء بالسمعة منذ اليوم الأول لظهور الشركة.

ثالثا: الإبداع.. فالإبداع بمد المؤسسة بميزة تنافسية تحقق لها الريادة والتفوق على مثيلاتها.



# الضفدع الصغير



مجموعة ضفادع صغيرة قررت القيام بمسابقة ما فيما بينها . والتحدي.. كان الوصول لأعلى قمة برج. جمعت الحشود من الضفادع لمشاهدة السباق والتشجيع. بدأ السباق ولم يصدق الحضور أن أحدا من هذه الضفادع سيستطيع الوصول إلى قمة البرج. وكل ما تسمعه من الحشود هو: مستحيل.. مستحيل. لا يمكن أن يصل أي ضفدع إلى القمة فالبرج عال جدا.. بدأت الضفادع تسقط من الإعياء واحدة تلو الأخرى. ما عدا القليل المتحمس منها المثلث بالنشاط. واستمرت الحشود في الصراخ: إنه صعب جدا.. لن يستطيع أحد أن يصل. استمر سقوط المزيد من تلك الضفادع ما عدا ضفدع واحد. استمر في الصعود إلى القمة.. أعلى وأعلى لم يتخل عن إصراره أبدا. وفي النهاية نجح الضفدع الصغير ووصل للقمة وبالتالي أرادت كل الضفادع التعرف على هذا الضفدع ومعرفة كيف استطاع أن يصل؟

الكل يسأل من أين أتى هذا الضفدع الصغير بتلك القوة التي مكنته من الوصول لأعلى البرج؟ عندها اكتشف الكل.. ان الضفدع الفائز كان أصم!!

ولعل الهدف من هذه القصة يكمن في أهمية عدم الإصغاء إلى ميول الآخرين السلبية والتشاؤمية لأنهم يسلبونك أحلامك الجميلة وآمالك العريضة التي تحتفظ بها. دائما فكر في قوة تأثير الكلمات لأن كل ما تسمع أو تقرأ يؤثر على أفعالك.. فكن إيجابيا.. وكن أصم عندما تسمعهم يقولون لا يمكنك، لن تستطيع. ■

في إطار ما يحدث حوله من  
ومتلاحقة في مختلف المجالات  
والعالمي. نلاحظ حقيقة  
عالم غير مستقر واثق التغيير  
في الماضي ولا شك أن المستقبل  
بالتغيرات، ما يفرض علينا ضرورة  
الوعي بأهمية تلك التغيرات  
أنفسنا مرفعين على التغيير  
الصغيرة والخطورة.



منظورات ونظريات مختلفة  
على المستوى الفني والأكاديمي  
والجديدة تؤكد أننا نعيش في  
ويعتقد أننا نعيش في عالم  
أشياء مختلفة ومختلفة وأخرى  
التحولات السريعة والتغيرات  
والعوامل المؤثرة، إلا أننا  
نعتقد أننا نعيش في عالم

# التغيير

د. محمد توفيق

هذا هو ما تدور حوله فكرة كتاب  
نتائج الكتاب من تأليف جيمس  
ومن تعريب إصدارات جيمس  
٢٣١ صفحة تم تقسيمها إلى سبعة فصول، معتمدة في تكوينها على ثلاثة أجزاء يتناول كل منها موضوعا  
معينا يرتبط بمنهج عملي من خمس خطوات

التغيير في أبسط صوره هو التحرك من  
الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع  
مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية. فبصحب هو  
العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور  
باستمرار. هذا ما يراه الكاتب في الجزء الأول  
من الكتاب والذي يتضمن الفصل الأول فقط  
مشتملا على مقدمة عامة عن التغيير  
وأهميته ومتطلباته. إضافة إلى وصف  
موجز للمنهج الذي يدور حوله موضوع  
الكتاب. كما يتحدث عن بيئة الأعمال التي  
تشهد الآن العديد من التغيرات الجوهرية  
والتوجهات الجديدة من تعدد الأسواق  
والمنافسة الشديدة. تغيير نوعية العملاء  
وتعدد احتياجاتهم ومتطلباتهم إضافة  
إلى التكنولوجيا الحديثة

يعرض المؤلف لعملية التغيير التي تعد أهم  
المهام التي يقوم بها المدير في العصر الحديث  
فالإعداد والتخطيط لبيئة عمل دائمة  
التطور أفضل من عدم التخطيط اعتمادا  
على افتراض أن تطور الأعمال يتم من خلال  
النمو التدريجي بدون الحاجة للتدخل وتغيير  
الوضع الحالي. وكذلك أهمية الدور الذي  
يلعبه المدير إذا تبدأ شرارة التغيير من خلاله  
فيكون مطالباً بالتفكير وتقييم قدراته  
ومهاراته وبفقاط ضعفه وقوته. والقوى  
البشرية التي ستعمل معه وتوفر له الدعم  
وتشاركه في جاريه وتقييم أفكاره.

" التغيير.. أدوات تحويل الأفكار إلى  
رؤى. ودانا جانيس روبنسون.  
٢٠٠٨. جيك القاهرة  
يتكون الكتاب من ٢٣١ صفحة تم تقسيمها إلى سبعة فصول، معتمدة في تكوينها على ثلاثة أجزاء يتناول كل منها موضوعا  
معينا يرتبط بمنهج عملي من خمس خطوات

مراعاة الإشارة إلى الأهداف العامة لكل  
أداة وملخص التفاصيل العلمي لها. كذلك  
مجموعة النصائح والتوصيات للمدير عند  
استخدام كل أداة.  
الاستعداد النفسي والتهيئة الدانية للتغيير  
أولى الخطوات فعندما يبدأ الإحساس  
بضرورة التغيير والتخطيط لإحداثه تبدو  
معظم الأمور غير واضحة ولم تبلور في  
صورته فلا يجد القائد أمامه إلا محاولة  
التأكد من القدرات والمهارات الشخصية  
على حقل مسئولية إدارة هذه العملية  
على المستوى الشخصي ومستوى المنشأة  
ككل. والهدف الأساسي هنا استكشاف  
مهارات مدير العملية ومدى استعداده  
ذهنيا وتكوين صورة أولية عامة عن التغيير  
المطلوب إحداثه.

ثم تأتي مرحلة تهيئة ذهن للتغيير ووضع  
إطار مبدئي له. والأدوات التطبيقية التي  
يمكن استخدامها لأتمام الخطوة الأولى.  
فيستأهل الفرد: هل أنت الشخص المناسب  
لإدارة التغيير؟ هل لديك القدرة على تغيير  
نفسك؟ من هم الأفراد الذين سيقدمون  
لك العون في تكوين الأفكار الرئيسية عن  
التغيير للتوقع؟ ما أهم افتراضات ودوافع  
التغيير؟ ما هو نمط القيادة في عملية  
التغيير؟. وبعد أن يستعرض تلك الأدوات  
وطرق تحليلها بشرح أمثال القادة وصفاتهم  
البارزة.

يوضح الكاتب أيضاً دور إدارة الموارد البشرية  
في عملية التغيير. ومنهجية الخماسي  
الذي يعتمد على خطوات تفصيلية وهي:  
الاستعداد النفسي والتهيئة الذاتية. اختيار  
وتكوين فريق العمل الأساسي للتغيير.  
الحصول على دعم وموافقة الإدارة العليا.  
التهيئة للانتقال من الإعداد للتطبيق.  
وأخيراً التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية  
للتغيير

ومن أهم أسباب التغيير التي ذكرها المؤلف  
كانت الأزمات. الرؤية المستقبلية. الفرصة.  
التهدية.

## المنهج الخماسي

أما الجزء الثاني من الكتاب والمنشور تحت  
عنوان «خطوات أدوات المنهج الخماسي  
للتغيير» فيتضمن خمسة فصول بدءا  
من الفصل الثاني حتى السادس. ويحاول  
المؤلف في هذه الجزئية تقديم مرجع عملي  
وتطبيقي يساعد المدير على تتبع خطوات  
التغيير منذ بداية التفكير فيه إلى أن يصل  
لمرحلة التطبيق الفعلي. ويهتم بطرح  
ملخص للأهداف المتوقع تحقيقها. وقائمة  
عامة بالمراجع تتضمن أهم الأسئلة المطلوب  
الإجابة عليها مع الإشارة إلى الأدوات التي  
يمكن للمدير الرجوع إليها للحصول على  
العلوم المطلوبة. إضافة إلى الأدوات  
التطبيقية المرتبطة بهذه الخطوة مع

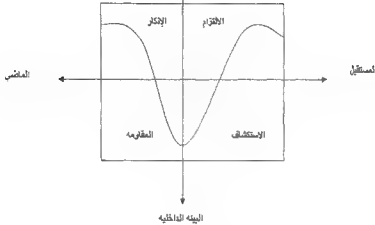
## فريق العمل

أما الخطوة الثانية -والتي تأتي مرتبطة بالمفصل الثالث- هي «اختصار وتكوين فريق العمل الأساسي» وتهدف إلى خلق بيئة آمنة للتعبير، حيث يجب البحث على الأفراد الذين نثق فيهم ثقة كاملة لينكون مهم فريق العمل. والأمر الأكثر أهمية يكمن في تكوين الفريق الداعم للأفكار الإيجابية فيتم وضع الإطار العام للتغيير وبعدها الاستعداد لعرض هذا الإطار على الإدارة العليا. ثم يتمكن من وضع رؤية مستقبلية قوية. وتقييم مجالات التغيير وأساليب العمل ومهارات الاتصال.

ومن أهم الأدوات التطبيقية لتلك الخطوة أبعاد أساليب الاتصال الفعلية التي تستخدمها في منشأتك؟ سلوك الأفراد في مراحل عملية التغيير؟ والتي تهدف بدورها إلى التعرف على ردود أفعالهم أثناء تلك المراحل التي تنقسم إلى أربعة أجزاء هي البيئة الخارجية، البيئة الداخلية، والمستقبل، والماضي.

ويركز هذا النموذج على محورين أساسيين هما «الماضي والمستقبل». «البيئة الداخلية والخارجية». وفي إطار هذا النموذج يتحرك

البيئة الخارجية



التطبيقية التي ستأثر بهذا التغيير و مدى قابليتها للتغيير و يشرح تلك الجائلات التي منها الأفراد. الهيكل التنظيمي. القواعد وطبيعة مشكلة التغيير التي ستعامل معها ثم يشرح أنواعها مثل المشكلات المعروفة. المرتبطة. والخفية

الأفراد على المحتوي بداية من المراحل العلوي إلى المربع الأيمن العلوي وبالتالي نبرز أربعة مراحل أساسية للتغيير هي الإنكار والمقاومة والاستكشاف. والانزواء. ويكمن دراسة وتشخيص كل مرحلة من هذه المراحل وفقاً للمظاهر والأعراض التي تتميز بها. وفي هذا الصدد يتطرق الكاتب إلى الجائلات

## وعم العمل

وبعرض الكاتب أهم الأدوات المستخدمة في التصور الأخير فما المقصود بعملية التغيير إذ توهم تلك الآداة بتحديد علامات المقاومة والتوقف على درجاتها ومدى تأثيرها على عملية التطبيق. كيف تلتصق الآخرين على إطار مشاعر عدم الرضا عن الوضع الحالي ؟يهدف تقييم إمكانية خلق حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي. ووضع قائمة بالمدخلات المناسبة للموقف الذي نواجهه.

أما الفصل السادس والخطوة الخامسة فيشتمل «التطبيق الكامل والمتابعة المعالجة للتغيير» وفي هذه المرحلة يجب تخصيص وقت أطول للمحافظة على استمرارية تطبيق التغيير ومتابعة النتائج للمحافظة على الاستمرارية. ومتابعة التطبيق. كذلك الاحتفال بالإنجاز في العمل. ومن أدوات تلك الخطوة. كيف تبدأ التطبيق وخافظ على استمراريته وتنايع مدى تقدم العمل؟

المستقبلية خطة عمل؟. وضع جدول أعمال التغيير وهل أنت مستعد لتحمل مسؤولية الهدف الذي تريد تحقيقه؟

ثم يأتي الفصل الخامس ليتحدث عن «التمهيد للانتقال التدريجي من الإعداد إلى التطبيق» يرى المؤلف أنه بمجرد الحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا للتغيير يبدأ النوجه إلى المنظمة بأكملها تمهيدا للتغيير حيث ستقوم الإدارة بإفشاء العاملين. فهي للمسئولة الآن عن ترجمة الصورة الكاملة للتغيير إلى أعمال وخطوات تنفيذية فعلية. وذلك من خلال إشراك كل فرد في المنشأة في عملية تطبيق التغيير. إقناع القواعد مع مصادر مقاومته إضافة إلى وضع خطط عمل متضمنة الأهداف والمسئوليات واختيار المحلات الصحيحة لبدء عملية التطبيق الفعلي.

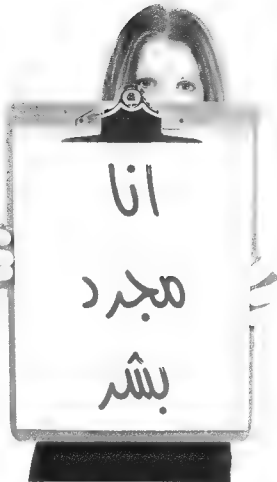
أما الفصل الرابع يرنو إلى خطوة «الحصول على دعم وموافقة وتأييد الإدارة العليا» فتهدف تلك الخطوة إلى تأييد الإدارة العليا للتغيير وذلك من خلال إقناعها به. فيتم التركيز على كيفية المشاركة مع الإدارة العليا في وضع وتحديد الصورة الكاملة للتغيير المطلوب.

وتعتمد ذلك على مشاركة فريق الإدارة في وضع إطار عمل شامل للتغيير. وضع خطة للاتصال. تكوين فريق التطبيق تقييم مدى التزام فريق الإدارة. وضع وتصميم خطط العمل

ومن أهم أدواتها التطبيقية: ان يستطيع الصبر الأجابة على الأسئلة التالية : كيف تبنى أداة الاتصال؟ ما الأدوات الواجب التعامل معها أثناء التطبيق؟. كيف تعرف القوى الداعمة والمعوقة للتغيير؟. كيف تترجم الرؤية

## أسئلة

في الجزء الثالث والأخير من الكتاب «أسئلة ومصطلحات ومراجع التغيير» حيث يتضمن الكتاب أهم الأسئلة التي يجب التأكد منها منذ بداية التفكير في عملية التغيير. كما يحوى أهم المصطلحات المستخدمة في هذا الشأن. فيرى المؤلف أن أهم الأسئلة التي يجب الحصول على إجابات لها تنج نحو التعرف على مهارات مدير التغيير تقييم مدى الاستعداد للتغيير القدرة على تحقيق أهداف التغيير. والتكيف معه. فضلاً عن تشجيع مشاعر عدم الرضا عن الوضع الحالي. وغيرها. فضلاً عن تراء المراجع التي رخر بها الكتاب محل العرض فقد أورد أيضاً لشرح أهم مصطلحات التي جاءت من كأدوات التغيير وهي الأدوات الرئيسية التي يقوم بها أعضاء فريق التطبيق الافتراضات وهي المزج الشخصي الذي يحدد أسلوب التعامل مع العالم المحيط الإعداد: وهو التركيز على كافة التصرفات الذهنية والمادية التي يقوم بها الأفراد للجهيز والاستعداد للتغيير وغيرها الكثير والكثير



مع البراهمين المتزايدة لا يزال هناك عدد من الناس يحملون بعض الشكوك حول قدرات الدماغ البشري. فهم يعتبرون أن مستوى الأداء الفعلي لمعظم الناس يتناقض مع تلك البراهمين. وبناءً على ما تقدم ينبغي أن تكون الآن الإجابة على ذلك الاعتراض واضحة.

إن أسباب عدم انسجام أدائنا مع الحد الأدنى لقدراتنا الحقيقية الكامنة، ينتج عن عدم تلقينا أية معلومات ترشدنا إلى التعرف على أنفسنا

في دراسة أجريت على مدى الثلاثين سنة الماضية، وفي أكثر من خمسين دولة مختلفة، وتمثل في مطالبة الناس بتخيل أنفسهم في الموقف التالي

( لقد أكملت مهمة أسندت إليكم.. ثم اكتشفتم أن النتائج كلها كانت مخيبة للآمال.. فحاولتم التوصل من المسؤولية عن تلك النتائج. بالرجوع إلى بعض الأعدار المعتادة.. لتبرير ذلك الفشل.. فقلان وفلان لم يرسلوا إليّ الفاكس في الوقت المناسب.. اضطرت إلى الذهاب إلى الطبيب في وقت يُعتبر حرجاً جداً بالنسبة لهذه المهمة.. لقد كان خطأ خطأهم وليس خطئي لو كان نظام الاتصالات في هذه الشركة فعالاً لتمكّنت من تحقيق النتائج المطلوبة.. لم يسمح لي رئيسي أن أنفذ المهمة بالطريقة التي اقترحتها.. وهكذا..)

بعد ذلك طُلب منهم أن يتخيّلوا أنفسهم وقد سقطت كل حججهم، وحملوا المسؤولية، رغم كل الأعدار

متميز رائع، مدهش، عبقري، ذكي، ألقي. كما وصفوا العمل الذي أجرته بأنه على أعلى مستوى عرفوه حتى الآن. وأن (لا يُصدق) وأنه (لا يشبه له في تميزه وتفوقه) ثم تأمل ما يحدث لك، إنك ولفترة من الزمن تمر بمرحلة الاستنكار المعتادة لتلك الصمات، ولكن ستجد أنه لا بد لك في النهاية من الاعتراف بتفوقك.

كم مرة في حياتك وقفت شخصياً (أو) أشخاصاً آخرين رأيتهم، وأعلنت بفخر: (نعم أنا ذكي.. نعم أنا عبقري.. وأن العمل الذي أجرته مدهش فعلاً.. بل مدهش جداً.. بل أدهشني أنا شخصياً.. والسبب هو أنني بشر) ربما لم يحدث ذلك أبداً مع أن السيناريو الثاني هو الطبيعي والأكثر صحة من الأول.

إن الكائن البشري مخلوق متميز في الواقع، ولا يترد كثير من الناس في وصفه بأنه مخلوق معجزة.

أما السبب الحقيقي الذي يكمن وراء أخطائنا وفشلنا ليس أننا مجرد بشر، بل هو أننا ونحن في هذه الرحلة للبكرة جداً من تطورنا ونشأتنا، لا نزال نخطو خطواتنا الطفولية الأولى تجاه فهم الكمبيوتر البيولوجي الطبيعي الذي يملكه كل واحد منّا، وباستخدام لغة الحاسب الآلي الحديثة يمكن القول بأننا لم نتعرف بعد على البرامج Software المناسبة، التي يجب استخدامها مع جهاز تفكيرنا الطبيعي Hardware ألا وهو الدماغ.

الذكية التي أتوا بها.. وطلب منهم الاعتراف بأنهم هم المسؤولون عن الفشل المتحقق. ثم طُلب منهم أن يكمّلوا جملة الاعتراف بالذنب والخطأ التي يشيع بين الناس استخدامها: (حسناً.. حسناً.. لقد كان الخطأ خطئي، ولكن ماذا توقع.. أنا..).

لقد كانت العبارة التي أجمعت عليها كل المجموعات التي خضعت لهذه الدراسة في مختلف الدول، ومع اختلاف لغاتها.. لإكمال تلك الجملة (أنا مجرد بشر) وعلى الرغم من أن هذا الاستنتاج مثير للفكاهة والمرح، إلا أنه في حد ذاته استنتاج خطير، إذ أنه يشير إلى أن لدى الناس وعلى المستوى العالي اعتقاداً خاطئاً، وهو أن الكائن البشري أصلاً يُوصف بعدم الكفاية، ويعتريه العيب والنقص. وأن هذا الأمر هو للسؤال الأول عن أخطاء البشر وفشلهم.

ولإدراك الفكرة السابقة بشكل أفضل تأمل أنك حققت إنجازاً متميزاً، وأخذ الناس يعتنونك بصفات مثل:

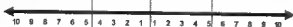
# كيف ترى نفسك؟

ضع علامة ( / ) علي العبارة أو الصفة التي تنطبق عليك بصورة أو بأخرى في ( أ ) أو ( ب ) أثناء تعاملك اليومي مع العاملين بإدارتك.



١	أ- تحرك ببطء وهدوء لإخراخ المعاملات بدقة ب- تحرك بسرعة ونشاط وواضح لإجناز أكبر قدر ممكن من المعاملات
٢	أ- تحدث ببطء واتزان لزيادة التوضيح ب- تحدث بسرعة وبصوت مرتفع فليس لدي وقت كاف
٣	أ- في جلستي. أميل قليلا للخلف مما يساعدني علي التركيز ب- في جلستي. أميل قليلا للأمام مما يساعدني علي العمل
٤	أ- لا أميل للمواجهة والتحدى فتأديا لزيد من القلق ب- أميل للمواجهة والتحدى فحسم المواقف المركبة لعملي.
٥	أ- أجد فن توجيه الأسئلة ب- أجد فن الحديث
٦	أ- اتخذ قراراي بهدوء وترو فالعبارة بالدقة وليس السرعة ب- اتخذ قراراي بسرعة للتعامل مع إلتاح العاملين
٧	أ- لا أميل إلي تحمل المخاطرة فهناك من هم أعلي مني ب- أميل إلي تحمل المخاطرة المحسوبة لتفسير العمل
٨	أ- أترك للعاملين فرصة المبادرة وإبداء الرأي ب- أميل إلي أخذ زمام المبادرة في يدي وأنهي الأعمال المكلف بها
٩	أ- أميل لاستخدام تعبيرات وجهي ونظراتي في التعبير عن أفكاري. ب- أميل لاستخدام عبارات محددة وواضحة
١٠	أ- لا أميل إلي صياغة رأيي ومطاليبي بصيغة قاطعة وحاسمة ب- أميل إلي التعبير عن أفكاري وآرائي بحسم ووضوح قاطع

١  
يسأل



ب  
يخبر

سجل عدد علامات ( أ ) =

سجل عدد علامات ( ب ) =

# جاءنا السؤال التالي

حلقة جديدة نلتقي فيها مه خلال أسئلتكم محاوليه الإجابة، الإفاده، وبالطبع تطوير الفكر الإداري لمجتمعنا المصري والعربي على حد سواء..

د. يساميل الفاروق حسام أحمد عوض  
المخططة العريضة التي يمكن الاستفادة  
منها عند صياغة خطة العمل؟

أنها ستكون وكيلًا أو عميلًا لشركتك. فيجب أن توصح في الخطة كيان هذا الجمهور، ما هي احتياجاتهم أو متطلباتهم؟ وكيف تخطط للوفاء بهذه المتطلبات؟ ثم يأتي السؤال الأكثر أهمية من الذين ستنافسهم؟ فتجاهل المنافسين بعد مخاطرة سواء في الحياة العملية (بعد بدء المشروع)، أو عند صياغة خطة العمل. ويعد التعامل مع التهديد التنافسي مهما للغاية وخديداً إذا كنت تضع خطتك في العمل للحصول على التمويل: فمستولو البنوك على دراية تامة بالشركات المنافسة لك. لذا لا تحاول التظاهر بأنه لا توجد شركات منافسة فسوف يحتاج القرضون والمستثمرون المالبسون التأكد من نجاح المشروع الخاص بك. والنجاح يعتمد على قوة أو ضعف المنافسة. وذلك هو السبب وراء أهمية إجراء مسح شامل للشركات الموجودة في منطقته العمل والتي تقدم نفس المنتجات أو الخدمات علاوة على أسعار هذه المنتجات والخدمات المقدمة.

د. أسامة الشاذلي  
الوقت، وترغب في معرفة كيفية تحقيق الاستفادة  
المقصود من أوقاتها والتخطيط لذلك بطريقة  
سليمة فليتنا في الوقت المناسب

إدارة الوقت تعني إدارة الذات ونقصه بذلك أن إدارة الوقت كل الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته بين الواجبات والرغبات والأهداف وحسن استغلال الوقت هو الشيء الذي يميز بين الناجحين والفاشلين في الحياة. فكل الناجحين لديهم القدرة على تنظيم أوقاتهم وتقسيمها بين التزاماتهم ويعلمون جيداً ما ينبغي تحقيقه وما يستطيعون القيام به. فيحددون الوقت اللازم للوصول لهدف محدد ويوجهوا كل إمكاناتهم من أجل ذلك

يرى الباحثون أن الوقت في حياتنا نوعان هما الوقت الذي يصعب تنظيمه والوقت الذي يمكن تنظيمه. أما النوع الأول هو ما نقضيه في قضاء حاجتنا الأساسية، مثل الأكل والراحة والعلاقات الأسرية والاجتماعية المهمة. وهو وقت لا يمكن أن نستفيد منه كثيراً في غير ما خصص له وهو على درجة من الأهمية لحفظ توازننا الانساني في الحياة

لعل نقطة الانطلاق الأساسية بالنسبة لك عزيزي الفارئ هي الإجابة على هذا السؤال: ما نوع العمل الذي ستقوم به؟ يجب تحديد نوعية العمل الذي سنبدا فيه ومجال اهتماماتك. والسبب وراء شعورك بأنك تستطيع النجاح في هذا القطاع. ودون تفصيليا كيفية تشغيل هذا المشروع.

الخطوة التالية تكمن في تحديدك لموقع المشروع الخاص بك. فإذا كنت تخطط لتأسيس عمل عبر الإنترنت فالأمر سيكون بسيطاً فربما يكون منزلك المكان الأفضل. أما إذا كنت تنوي إقامة مشروع أكثر تقليدية فيتعين عليك تحديد مكان ما للمشروع. وخدك كذلك ما إذا كنت تعزم تأجير مقر لفترة قصيرة أو طويلة أو ترغب في شراء المكان للتصليح.

فكر بحرص في مزاياها وعيوب كل واحد من هذه الخيارات. واذكر بوضوح في خطة العمل الخاصة بك السبب وراء اختيارك كل واحد من هذه المسارات.

هل ستعمل بمفرده؟ هذا هو السؤال التالي الذي عليك الإجابة عليه. من هو الشخص الذي سيدبر مشروعك: هل ستديره أنت، أم ستستقدم شخصاً آخر لإدارته؟ والطبيعي ستكون أنت العمود الفقري للمشروع ولكن إذا كنت ستستقدم موظفين. من المفيد معرفة عدد ونوع الموظفين الذين ستستقدمهم. فهؤلاء الأشخاص هم الذين لديهم القدرة على إيجاح أو إفشال المشروع المتعلق بك. ولكن هناك اعتباراً لا يمكن تجاهله وهو التكلفة فإذا كنت ستضطر إلى استقدام أشخاص ذوي مستوى جيد جداً، فيجب تقدير المزايا التي سيضيفها هؤلاء الأشخاص على المشروع في مقابل الضغوط المادية التي ستكبدوها؟ علاوة على ذلك من المهم أيضاً التركيز على كيفية جلب الدخل لمشروعك. وذلك يفسر السبب وراء الحاجة لتضمين تفاصيل عن إستراتيجية الإعلان والتسويق في خطتك الخاصة. بعبارة أخرى كيف ستصل إلى الجمهور المستهدف والجمهور المستهدف هو الشخص أو الشركة التي تعتقد

والنوع الثاني فهو الوقت الذي يمكن تنظيمه وإدارته وهو الوقت الذي نخصصه للعمل . فكيف نستطيع الاستفادة منه؟ وهل نستطيع استغلاله الاستغلال الأمثل ؟

التخطيط لإدارة الوقت يتطلب منا السير على هدى خطوات معينة حتى لا نفقد معها أهدافنا. ويتمثل ذلك في أهمية أن بدون الفرد أفكاره وخطته وأهدافه على الورق حتى لا تعتبر تلك الأفكار مجرد أشياء عابرة قد لا تلبث أن تنسى وتضيع. فكتابة الأفكار على الورق ستساعدنا على ترتيبها ورسم خطط محددة لما نود أن نحققه. ولذلك يجب ألا يكون الورق الذي نكتب عليه مجرد أوراق نبعثرها هنا وهناك. ولكن يجب أن نوضح في مكان محدد بشكل منظم لتكون في متناول أيدينا كلما أردنا رؤيتها.

كذلك فإن علي كل فرد أن يدرك أن بعد ما وضعه من أهداف وخطط قد لا يرضى عن بعضها وذلك امر طبيعي فلا يجب هنا أن يلغيناها كما أن الفشل شيء طبيعي أيضاً يحدث في حياة الجميع فلا يجب أن نضيع حياتنا ووقتنا إذا فشلنا يوماً ما إنما يجب أن نقف مره أخرى ونستعيد قوتنا ونعتمد من أخطائنا فنصبح أقوى في المستقبل. لسلك فرد أولوياته فإذا جاءت فرصتان يجب عليه أن يدرك أيهما سيختار حتى لا يتخذ القرار الخاطئ ويضيع وقته وجهده ثم يعود ليختر ما كان من المفترض أخياره في البداية. كذلك لابد من قراءة الأهداف التي قد تم وضعها كلما أمكن ذلك. مع الاستعانة بالتقنيات الحديثة لاغتنام الفرص وتحقيق النجاح. وكذلك لتخطيط الوقت كالمبيوتر والإنترنت وغيره.

كما أن تنظيم كل ما يخص الفرد من أوراق أدوات. حتى اللابيس وغيرها بطريقة محددة سيجعله يوفر مزيداً من الوقت عندما يبحث عن أي شيء. إن الخطط ليست هي فقط ما يجعلنا مؤهين لأوقاتنا إنما أيضاً المرونة عند تنفيذها باستبدال موعد مكان آخر أو

مهمة في موعد مهمة أخرى وهكذا . وفى كتاب (فن إدارة الوقت) ليوجين جريسمان يرى الكاتب أهمية أالة فكرة أن هناك ما يسمى بالوقت الحر أو وقت الفراغ فالتفكير في الأشياء المادية مثل المال والأموال أسهل كثيراً من التفكير بالوقت وذلك لأن لها قيمة مادية لتلك الأشياء أما الوقت فيغير مرئي وغير قابل للمس لذلك لا يحظى بالاحترام الكافي في تفكير البعض. كذلك فإنه يجب على كل فرد أن يرى أنه بجهوده يمكن أن يصل إلى كل ما يامل. فإذا بدأنا التفكير جدياً بأن الوقت هو ما سيمكننا من تحقيق الآجازات التي نرغب في تحقيقها فلن نأجأ يوماً بضياع هذا الوقت وسندرك قيمة كل لحظة نمر من عمرنا.

رغم التخطيط لإدارة الوقت وترتيب الأولويات ووضع الخطط. فإن هناك موقفات أخرى لتنظيم الوقت. وعليها أن نتجنبها أهمها:

١- التكاثر والتأجيل.  
٢- النسيان ويحدث لأن الشخص لا يدون ما يريد إنجازه فيضيع بذلك الكثير من الواجبات التي كان عليه القيام بها.

٣- مقاطعات الآخرين لنا بأمر قد لا تكون مهمة أو ملحة. ما يتطلب أن نتعلم قول لا لبعض الأمور فلا نحاول المرة الاستحواذ على كل ما يرغب فعله .

٤- عدم إكمال الأعمال أو عدم الاستمرار في التنظيم نتيجة التفكير السلبي تجاه التنظيم.  
٥- سوء الفهم للغير ما قد يؤدي إلى فجوات في التفكير قد يضيع معها الوقت.

وضع الباحثون مجموعة من القواعد الإرشادية النظرية والعملية والتي يمكن السير عليها لإدارة الوقت بالطريقة الأفضل وتمثل في-

أولاً: القواعد النظرية:  
١- تدريب النفس وكل المحيطين بنا على احترام أوقاتنا وأوقاتهم.  
٢- التحكم في الوقت وعدم ترك العنان

له ليتحكم فيها. - الترويح عن النفس من وقت لآخر بشيء يسعد به الإنسان ويشعر فيه بالراحة والسعادة حيث قال أبو العزراء: « إنني لأستجم لقلبي لشئ من اللهو ليكون أقوى لي على الحق».

٣- فلا يجب أن نقوم بعمل ما في وقت غير مخصص له فنضيع الأوقات وتداخل الأعمال والمسئوليات وقد تضيق كذلك في حدود المرونة .

٤- عدم التركيز على الأشياء الصغيرة وشغل التفكير بها حتى لا يضيع معها كل ما هو مهم.

٥- ضبط النفس والسيطرة عليها.

٦- القوة والجرأة لتقديم الاعتذار للآخرين عند الخطأ فالشخصية القوية الممتنة هي التي تعترف بخطئها إذا أخطأت. وقد تضيق الأوقات في حالة عدم تقديم الاعتذار إذ يظل الانسان يؤنب ذاته ويختل مزاجه العام فينصرف عن عمله أو خطته في انفاق الوقت .

٧- السيطرة على الحالة النفسية والمزاجية حتى لا تتحكم في مزاجنا العام وأفعالنا وحياتنا.

٨- محاولة تحقيق كل الأهداف الموضوعه بأبسط الطرق الممكنة وأكثرها ملاءمة

٩- الانطلاق نحو تحقيق الأهداف بقوة وحماس ولكن بشكل متزن حتى تؤثر بالناتج المرجوة فلا نضطر للبء من الخطوة الأولى مرة أخرى في حالة الخطأ.

١٠- عدم التفكير أو ترك النفس للإحساس بالفراغ. لأن الانشغال بالتفكير في ذلك هو في حد ذاته مضبعة للوقت.

ثانياً: القواعد العملية:

١- أن ينطلق الإنسان عند تخطيطه وتنظيمه لوقته من طبيعة حياته وواقعه الفعلي.

٢- وضع جدول لما سنقوم به وتحديد الجدول بشكل دائم واضعين فيه ما علينا فعله وأوقات ذلك على شكل أولويات مرتبة من الأهم للآل أهمية.

# ABBREVIATIONS

## ASP

Average Selling Price  
متوسط سعر البيع

## KB

Knowledge Base  
قاعدة المعرفة

## Ph.D

Philosophie Doctor  
دكتوراه الفلسفة في..

## IE

Internet explorer  
متصفح الإنترنت

## EP

Environmental Protection  
الحماية البيئية

## LLC

Limited Liability Company  
الشركات ذات المسؤولية المحدودة

## GOP

National Aeronautics and Space Administration  
علم الطيران الوطني وإدارة الفضاء

## SAT

Saturday- Satellite  
يوم السبت- القمر الصناعي

## SCUBA

Self Contained Underwater Breathing Apparatus  
جهاز التنفس الصناعي تحت الماء

## OEM

Original Equipment Manufacturer  
المنتج الأصلي

## LCD

Liquid Crystal Display  
العرض البلوري السائل

## VHS

Very High Standard  
مستوى مرتفع جدا

## A&E

Accident and Emergency  
الحوادث والطوارئ

## A/C

Air Conditioning  
التكييف

## AAI

Advanced Artificial Intelligence  
الذكاء الصناعي المتقدم

## AAS

Advanced Automotive Services  
الخدمات الآلية المتقدمة

## APQP

Advanced Product Quality Planning  
تخطيط الجودة للمنتج المتقدم

## AQ

Absolute Quality  
الجودة المطلقة





best books in Management

BedaraBook.com

افضل ما كتب في الإدارة

## Best Books in Management

More Than 1000 Titles in Different Management Area



## مفرد الشركات البريطانية يقدمون الثقة

كتب: برون ماسترز

t.com/frontpage Middle East  All times are London time

## FINANCIAL TIMES

نقلا عن مجلة الفايينانشال تايمز- في عددها الصادر ١٤-١٢-٢٠٠٨

أما الرؤساء التنفيذيون. فهم على إبه حال. كانوا يمضون وقتاً أطول في الحديث مع المقرضين والمساهمين. الأمر الذي يترك فرصة أقل لشرح رؤيتهم الاستراتيجية وخسب فهم مديريهم لها.

وفي ظل اقتصاد يواجه ظروفاً صعبة. فإن هذا المزيج يمكن أن يكون خطيراً. ووجدت دراسة مجموعة هاي أن ٢٨ في المئة من كبار المديرين لا يوافقون على بعض. أو كل ما يقدمه رؤسائهم التنفيذيون من وعود للأسواق. وأن ٧ في المئة منهم يخططون لتعطيل وتخريب. أو مقاومة خطط الشركة وراء الكواليس.

غير أن دون سل. أستاذ الاستراتيجية في مدرسة لندن للأعمال. قال إن عدم اليقين لدى المديرين يمكن أن يعكس حقيقة أن على كثير من الشركات إعادة التفكير في استراتيجياتها الخاصة بمواجهة أزمة الائتمان والانكماش للمريض. وربما ينتظر كثير من الرؤساء التنفيذيين حتى تصبح الصورة الاقتصادية أكثر وضوحاً في السنة الجديدة لبلورة رؤية جديدة. كما قال سل.

وأضاف: «هذا هو الوقت المناسب. من اللازم تماماً للرؤساء التنفيذيين ومجالس إداراتهم أن يعيدوا التقييم. المستثمرون والوظفون بحاجة إلى التمكن من العيش مع حالة الغموض».



بالنسبة إلى البيئة الحالية. حين تكون الظروف جيدة. لا تعين عليك التفكير بالجديدة المطلوبة. تشعر أنك لست مرغماً على تغيير الأشياء. وبالتالي العادة يمكن أن تقف في طريق الجودة».

ووجدت الدراسة التي أجريت خلال فصل الصيف أن الروح المعنوية للمديرين هابطة وأن معلوماتهم ناقصة. إضافة إلى أنهم منقسمون في بعض المجالات. وقال ٤٤ في المئة من المديرين إنهم سيعتاونون مع زملائهم إذا أرغموا على ذلك.

كبار المديرين في أكبر ٣٥٠ شركة في المملكة المتحدة متشائمون. حبال قدرة رؤسائهم التنفيذيين على قيادتهم للخروج من التراجع الاقتصادي الحالي. حسب معلومات كشفت عنها دراسة ميدانية أجرتها مجموعة هاي الاستشارية.

أجرت المجموعة الاستشارية دراستها على ١٠٠ مدير من هم دون مستوى مديري مجالس الإدارة مباشرة في الشركات الـ ٣٥٠ التي يضمها مؤشر فاينانشيال تايمز. ووجدت أن ٨٨ في المئة منهم يعتقدون أن شركاتهم لن تحقق أهدافها الاستراتيجية وأفاد النصف تقريباً أن رؤسائهم التنفيذيين قدموا وعوداً لسوق الأسهم لا يمكن الوفاء بها.

وتذكر نحو ثلث المديرين الذين غالباً ما يكونون مسئولين عن إدارة الأقسام. أنهم لا يفهمون

استراتيجيات شركاتهم بما يكفي لتطبيقها. ويغيب ذلك بأن مديري الشركات أصبحوا كسالى فيما يتعلق بالاتصالات خلال طفرة الانتعاش الأخيرة. أو أنهم أخفقوا في تفسير تغيرات الاتجاه التي يحملها الانكماش معه. حسب معدي الدراسة.

لذلك. الشركات البريطانية غير مؤهلة لمواجهة ما يمكن أن تكون أشد سنواتها وقعاً خلال أكثر من عقدين. وقال راسل هوبي. لمدير المشارك في مجموعة هاي: «إنها مجموعة مقلقة من الإحصائيات

## تحليل مجالات القوى fields of power Analysis

أسلوب لتحديد القوى المؤثرة على سلوك الأفراد في أحد مواقف التغيير حيث يمثل أداة لتقييم التوازن بين القوى الدافعة والقوى المعوقة

## التطبيق Application

جميع التصرفات والخطوات والاعتبارات وغيرها من الأمور التي يجب أخذها في الاعتبار لإحداث عملية التغيير.

## التغيير the Change

في صورته المبسطة هو عملية الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي الأكثر فاعلية فالتغيير هو عملية مستمرة من التعلم والاكتشاف. ويحدث عندما تقوم بتعديل أو تحسين أو إعادة تصميم للنشأة. ويمكن أن يتم على المستوى الكلي أو الشامل للمنشأة

## الداعم supporter

الشخص الذي يقوم بأدوار محددة أثناء عملية التغيير ويساهم في تحقيق النجاح بمشاركته الفعالة والتزامه وتصرفاته .

## الراعي sponsor of change

الشخص الذي يوفر الدعم للتغيير ويضفي عليه الصبغة القانونية. ويمثل مصدر الدعم عند الضرورة. كما يتمتع بسلطات إحداث التغيير الشامل في الهيكل أو المستويات الإدارية أو الأساليب أو النماذج.

## شبكة للتطبيق Network application

تتكون من مجموعة من الأفراد من كافة أرجاء النشأة والتي تدعم جهود التغيير حيث يقوم الأعضاء بأدوار مختلفة في كافة مراحل عملية التغيير.

## نقطة الاشتعال spark for launch

هي اللحظة التي يبدأ فيها التغيير بالفعل

# المصطلح و معناه

## أدوار للتغيير Roles of change

هي الأدوار الرئيسية التي يقوم بها أعضاء فريق التطبيق.

## الاتصال Communication

محاولة الوصول إلى الفهم المشترك للمعلومات والمعاني وهو العملية التي تتطلب منا الكثير من الجهد لإنجازها

## إطار عمل للتطبيق A framework for application

بالرغم من أن هذا الإطار يمثل أحد أجزاء عملية التغيير إلا أنه لا يعتبر عملية التغيير ذاتها. فهذا الإطار يوفر صورة لهيكل التغيير والمداخلات وأعضاء فريق الإدارة والرؤية المستقبلية وغيرها من الأمور المرتبطة بتلك العملية

## إسار النتائج التطبيق implication of strategies

هي الخطط الموضوعية للتكيف مع الأمور بما يؤدي إلى تفسير الأعمال وإنجازها. وهناك العديد من الاستراتيجيات الخاصة بعملية التطبيق إلا أنها تعتمد أساسا على النموذج الذي عرضه «كيرت ليون» عام ١٩٤٧ والذي يتكون من ثلاثة مراحل هي: التحليل والتحيز ثم التغيير ثم إعادة البناء والتثبيت.

## الافتراضات Assumptions

الافتراضات والاعتقادات هي المزيج الشخصي الذي يحدد أسلوبه في التعامل مع العالم المحيط به.

## استراتيجيات التغيير الجزئية Partial strategies for change

يتم من خلالها إحداث التغيير بصورة تدريجية شيئا فشيئا إلى أن تتم عملية التطبيق بالكامل

## الاستعداد للتغيير readiness to change

مدى قدرة الفرد أو المنشأة على الالتزام بمطالبات إحداث التغيير ووضع جدول الأعمال للتطبيق بما في ذلك التوفيقات والأولويات وطريقة العمل.

## الإعداد Preparation

التركيز على كافة التصرفات الذهنية والمادية التي يقوم بها الأفراد للتجهيز والاستعداد للتغيير.

## القائد الاستراتيجي Strategic leader

من لديه القدرة على تكوين الرؤية المستقبلية القوية. والحفاظ على استمرارية التغيير. وتنمية الأفراد وخفيضمهم. يحرص على تطوير مهارات فريق العمل ويقسم وقته بالتساوي بين مراقبة وحل المشكلات. وخفيضم الأفراد وتوجيههم. والتفكير الاستراتيجي في المستقبل.

## الرؤية المستقبلية الشاملة Overall vision for the future

الرؤية المستقبلية للتغيير المرتبطة بالبنية بأكملها.

## أهداف التغيير Goals change

الأفراد المتأثرون بالتغيير والذين يجب إشراكهم تماما في عملية التغيير.

# التخطيط الاستراتيجي

## لإدارة الموارد البشرية

**"إننا لا نعرف حتى الآن بشكل كاف كيف نستخدم قدراتنا لتهيئة وخلق المناخ التنظيمي الذي يتيح التنمية البشرية فالحقيقة المجردة إننا مازلنا بعيدين عن تحقيق إمكانيات وقدرات الموارد البشرية"**  
مكجرجور

وبرامج التدريب وتغيير علاقات التوظيف وانعكاسات كل ذلك على أساليب الإدارة ومناخ العمل وطرق تعيين العمالة، والنظر خارج النطاق التقليدي للعرض والطلب على العمالة المحلية والموازنة بين مبرراتها وتظهرها من العمالة الأجنبية.

برزت أيضاً العمالة التي تعمل في فرق عمل ذاتية الإدارة ما يساعد على تعظيم قيم المشاركة والانخراط في العمل من جانب وزيادة الإنتاجية والجودة والاقتصاد في التكاليف من جانب آخر وتملك اختيار وتعيين الأعضاء داخل الفريق لتحقيق التوافق في الثقافة والخلفية ومزايا العمل الجماعي والقدرة على التفاعل ما يستتبع تحدياً في نظم التوظيف والاختيار والتعيين حتى تعتمد المنظمة على أساس نظام فرق العمل. كذلك مع تطبيق نظام فرق العمل ذاتية الإدارة وقدرة أعضاء الفريق على أداء كل الأعمال والمهام المكلف بها الفريق أصبح الأمر يتطلب توصيفاً لهام الفريق وليس توصيفاً لوظيفة كل عضو حتى تتمكن من أداء الوظائف الأخرى إذا اقتضت الحاجة.

بطبيعة الحال ظهرت تخصصات جديدة نتيجة للتطورات التكنولوجية فتغيرت فرص ومجالات ومهارات العمالة ومن ثم ارتفع مستوى التعليم والعلم والعرفه للفرد العادي وتغير الطلب على العمل فظهرت العمالة المستنبرة الواعية المطورة Knowledge

العمل هي العنصر الحاكم للتقدم والتنمية ومواكبة التغيرات المستمرة التي تتعرض لها الموارد البشرية في مجالات أنشطتها المختلفة ولكن ترى ما هم تلك الظواهر؟

### مظاهر تغيرات إدارة البشر

تغيرت خصائص وموعية العمالة المطلوبة في ظل ظروف المنافسة العالمية حتى أصبحت المنظمات والشركات تتطلب نوعية جديدة من المديرين تتوافر فيهم قدرات ومهارات إدارية عالية في وضع استراتيجيات وسياسات العمل وإجراءات التنفيذ والتحليل والتخطيط وتحقيق الجودة الشاملة وفي مهارات وقدرات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير ومن ثم سرعته الانتقال إلى الأسواق العالمية والاستجابة لرغبات العملاء بالإضافة إلى القدرات الخاصة بفهم العنصر البشري والنواحي الإنسانية المرتبطة به والتحليل الجيد لتغيرات البيئة وقبول التغيير والابتكار.

وبالنسبة للعمالة أصبح الأمر يتطلب نوعية من قوى العمل تتميز بالخبرة والمعرفة وتستخدم مهاراتها وقدراتها بصفة رئيسية ويجيدون مهارات الكمبيوتر والبرامج واللغات، أدى الأمر إلى اللجوء إلى عمالة متعددة الجنسية Today's Labor Diversity ذات خلفيات وحضارات مختلفة ما يستتبع تداخل القيم واختلاف العادات والتغير الديموجرافي وبالتالي التغيير في تركيبة قوى العمل وفي السلوك والمواقف

صدق مكجرجور فهذا ما ينطبق على علنا العربي في مواجهة التغيرات العالمية إذ إن امتلاك الأصول المادية لا يكفي لتحقيق الإدارة العالمية في الشركات والمنظمات بل يتطلب الأمر تأهيل وإعداد الكوادر البشرية المدربة داخل إطار علمي وعملي والاستعانة في ذلك بالتخطيط الاستراتيجي ووضع الأهداف وبرامج العمل حتى تتحقق الاستدامة القصوى من الكيانات المادية المتاحة في الشركات والمنظمات وفقاً لاحتياجات العمل.

فمسرعاتنا تواجه في ظل التطورات والضغوط البيئية التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية وفي ظل القيم التنظيمية والثقافات الجديدة تغيرات في أساليب وإجراءات العمل وخصائص العمالة ومواعينها وعلاقات التوظيف بين المنظمة والفرد وبين المنظمة والبيئة وبين الفرد والبيئة وتولدت رؤيا جديدة حول الفرد والوظيفة والأجر والخوافز والإنتاجية والعلاقات الإنسانية وحقوق الأفراد ومشاكلهم وقضايا التدريب وباستطلاع الاتجاهات العالمية للموارد البشرية في ظل ظروف العولمة المحيطة بتبين لنا ضرورة إعادة صياغة الدور الذي تقوم به إدارات الموارد البشرية في الشركات بهدف تهيئة قوى العمل المطلوبة بالمواصفات اللازمة لمستويات الإدارة العالمية، وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لذلك فالموارد البشرية القادرة وسياسات ونظم العاملين وإجراءات

بقلم دكتور فؤاد القاضي





Training & Development Society  
جمعية التدريب والتنمية

# جمعية التدريب والتنمية

جمعية أهلية غير حكومية مشهرة برقم ١٣٠٨ لعام ١٩٩٧

## نشاط الجمعية ..

١. تدعيم إطار السلوك والقيم الأخلاقية للممارسين بمهنة التدريب .
٢. الارتقاء بمهنة التدريب باعتبارها رسالة استثمار بشري .
٣. تنظيم المنتديات التي تضم كل المهتمين بالتدريب وتنمية الموارد البشرية .
٤. تنظيم البرامج التدريبية في مختلف مجالات النشاط الإداري .
٥. تقديم الاستشارات وإعداد البحوث في المجالات المختلفة وبالأخص في المجال الإداري .
٦. إصدار مجلة التدريب والتنمية بهدف نشر الجديد في مجال عمل الجمعية وهم ربع سنوية حيث يحمل كل عدد موضوع جديد في مجال التدريب .
٧. عقد المؤتمرات والندوات بهدف متابعة الجديد في مجال الإدارة بصفة عامة والتدريب وتنمية الموارد البشرية بصفة خاصة .

## مميزات العضوية الفردية ..

١. الحصول على نسخة مجانية من مجلة التدريب والتنمية التي تصدر كل ثلاثة شهور .
٢. الحصول على خصم ١٠٪ على إصدارات بيمك .
٣. الحصول على نسبة خصم أثناء معارض الكتب التي تشارك فيها بيمك .
٤. المشاركة في فعاليات المؤتمر السنوي بنسبة خصم ١٥٪ .
٥. المشاركة في فعاليات الصالون الفكري كل شهرين مجاناً .
٦. المساهمة في تحرير المجلة عن طريق المقالات الإدارية التي تعرض على لجنة للتقييم .

جمعية اشتراك المصاحبة

جمعية اشتراك المصاحبة



Please accept my individual / Corporate subscription for membership in the SOCIETY for one year

بداية الإشتراك : / / ٢٠٠٠ حتى / / ٢٠٠٠

الإسم : .....  
الوظيفة : .....  
جهة العمل : .....  
جهة العمل : .....  
الدولة : .....  
المدينة : .....  
رمز بريدي : .....  
ص ب : .....  
العنوان : .....  
تليفون : .....  
فاكس : .....  
البريد الإلكتروني : .....  
تاريخ الإشتراك : / / ٢٠٠٠

لمزيد من المعلومات

٢٣ شارع عامر - من شارع الدقي - الجيزة - مصر - ص ب : ٣٣٨ الأورمان - رمز بريدي ١٢١١٢  
تليفون وفاكس : ٣٧١١٠٣١٧ - ٣٣٣١٧٩٦٠ - ٣٧١١٠٣٩٨ - ٢٠٤٠

t\_d@pmecegypt.com

الإسم : .....  
العنوان : .....  
الجهة : .....  
التليفون : .....  
مدة الإشتراك : .....  
عدد النسخ : .....  
بريد الإلكتروني : .....

قيمة الاشتراك السنوي : داخل مصر ٥٠ جنيهاً

: خارج مصر ٥٠ دولاراً

غير شامل رسوم التوصيل

لمزيد من المعلومات

٢٣ شارع عامر - من شارع الدقي - الجيزة - مصر - ص ب : ٣٣٨ الأورمان - رمز بريدي ١٢١١٢  
تليفون وفاكس : ٣٧١١٠٣١٧ - ٣٣٣١٧٩٦٠ - ٣٧١١٠٣٩٨ - ٢٠٤٠

# PMEC DIAMOND

PMEC EVENTS

EDARABOOK

TRAINING

CONSULTANCY

MANGAM

## YOUR WAY TO SUCCESS





موسوعة

# المدرّب الممتّز



د. عبد الرحمن توفيق

تتعرّف فيها على مهارات الوصول

إلى القمة والبقاء عليها

مدرّباً فعالاً و محترفاً

18

مهارة تقع في أربعة  
مجلدات



[www.edarabook.com](http://www.edarabook.com)

23 Amer st., Dokki, Giza, Egypt + (202)37610317 + (202)37610398